

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Mestrado Acadêmico em Administração

Daniel dos Reis Pedrosa

**POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS
E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:**
relações e influências no contexto do Instituto Federal de
Minas Gerais - IFMG

Belo Horizonte
Maio de 2023

Daniel Dos Reis Pedrosa

**POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS
E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:**
relações e influências no contexto do Instituto Federal de
Minas Gerais - IFMG

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Marina de Almeida Cruz

Área de concentração: Organização e Estratégia

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

Belo Horizonte
Maio de 2023

PEDROSA, Daniel dos Reis.

P372p

Políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: relações e influências no contexto do Instituto Federal de Minas Gerais - IFMG. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2023.

164p.

Orientadora: Dr^a. Marina de Almeida Cruz

Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado em Administração – Centro Universitário Unihorizontes.

1. Comprometimento organizacional – gestão pública 2. Gestão de pessoas I. Daniel dos Reis Pedrosa. II. Centro Universitário Unihorizontes Programa de Mestrado em Administração. III. Título.

CDD: 658.3

Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.



Centro Universitário Unihorizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado Acadêmico em Administração do(a)

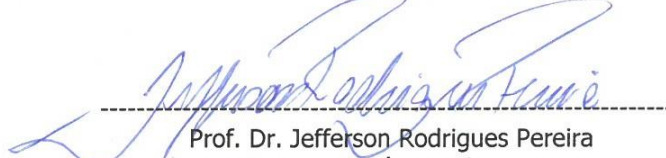
Senhor(a) **DANIEL DOS REIS PEDROSA**, Nº. 761. No dia 04 de maio de 2023, às 13:00 horas, reuniu-se no Centro Universitário Unihorizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, para julgar o trabalho final intitulado "**Políticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento Organizacional: relações e influências no contexto do Instituto Federal de Minas Gerais - IFMG**", requisito parcial para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Relações de Poder e Dinâmica nas organizações**. Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão, **Prof.^a Dr.^a Marina de Almeida Cruz** após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares da apresentação do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) candidato(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) candidato(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) candidato(a) e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado: **APROVADO**.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) candidato(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou o(a) presente ATA, que foi assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 04 de maio de 2023.




Prof.^a Dr.^a Marina de Almeida Cruz
Centro Universitário Unihorizontes



Prof. Dr. Jefferson Rodrigues Pereira
Centro Universitário Unihorizontes



Prof.^a Dr.^a Nairana Radtke Caneppele Bussler
Centro Universitário Unihorizontes



Prof.^a Dr.^a Kely Cesar Martins de Paiva
Universidade Federal de Minas Gerais

FOLHA DE REVISÃO ORTOGRÁFICA

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de Mestrado intitulada “**POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: relações e influências no contexto do Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG)**”, apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, de autoria de **DANIEL DOS REIS PEDROSA**, contendo 170 páginas assim distribuídas:

Capa

Elementos pré-textuais: pp. 01-15

Elementos textuais

- Introdução: pp. 16-24
- Ambiência da pesquisa: 25-38
- Referencial Teórico: pp. 39-76
- Metodologia: pp. 77-87
- Descrição, análise e discussão dos resultados: pp. 88-136
- Considerações finais: pp. 137-143

Elementos pós-textuais: pp. 144-170

ITENS DA REVISÃO:

-Correção gramatical – Inteligibilidade do texto – Adequação do vocabulário

Belo Horizonte, 17 de abril de 2023.



Revisora Prof^a Débora dos Passos Laia

. Licenciatura em Letras (Port./Inglês) PUC Minas – Registro LP nº 3791/MEC

. Pós-graduação em Revisão de Textos – PUC Minas

. Mestrado em Linguística Aplicada – Universidade de Brasília – UnB - DF

AGRADECIMENTOS

Gratidão, primeiramente a Deus, pela conclusão desta etapa, que em Seu tempo devido me proporcionou a experiência e a maturidade para passar por ele, aproveitando cada momento e oportunidade.

Agradeço o apoio de minhas professoras e professores que durante minha vida não desistiram de investir em minhas habilidades, fazendo com que o melhor de mim fosse mostrado ao mundo. Como verdadeiros mestres, apontaram muito mais questões que respostas, o que me ajudou a ver o mundo com mais força e coragem.

Às professoras e professores do Centro Universitário Unihorizontes meu eterno agradecimento pelo incentivo, companhia e amizade neste percurso.

Gratidão à professora Marina de Almeida Cruz, minha orientadora, que desde o primeiro encontro não mediu esforços em dividir comigo o “caminho das pedras”, em me levar pela trilha da pesquisa, da curiosidade, de descortinar os temas e textos. Gratidão por não ter hesitado em me fazer também um pesquisador, um mestre.

Agradeço ao professor Jefferson Rodrigues Pereira que se mostrou como um padrinho para mim, colocando-me frente aos desafios e sempre acreditando que eu podia avançar mais, tudo para me deixar mais forte.

Às professoras Nairana Radtke Canepelle Bussler e Kely Cesar Martins de Paiva pela participação em minha qualificação e banca de defesa, sou grato pela leitura atenta de meu estudo, por trazerem outros pontos de vista e por contribuírem com meu crescimento e me tornar mais capaz, um mestre!

Aos meus novos amigos. Sim, fiz amigos no Mestrado! Com emoção digo que serei eternamente grato à vida por este tempo ao lado de vocês e que curti demais este processo ao lado de vocês. Tudo, sem vocês, seria muito mais difícil.

Aos meus amigos do peito, Isaac, André, Wasley e Heninho (*in memoriam*), sou tão grato por ter vocês em meu caminho, por termos tantas histórias para contar e, sobretudo, por observarmos o crescimento uns dos outros com orgulho e desejando que sejamos mais fortes ainda. Gratidão ao meu amigo Heninho, enquanto esteve conosco e nos ensinou a sermos “no é-terno”, sempre fazendo-se, sem perder a ternura. De onde estiver, sei que estará muito feliz com minha conquista.

Ao meu namorado, companheiro, noivo, Maxwell, por me incentivar e em nenhum momento desanimar, mesmo que parecesse muito difícil. Minha gratidão por todos os dias estar com você ao meu lado e sentir sua parceria e carinho!

Aos meus pais e irmãos e irmã, pela paciência para comigo neste trajeto em que me mostrei distante em alguns momentos, mas saibam que trago vocês comigo nesta conquista que tem, sem dúvida, um pouco de cada um de vocês.

Gratidão ao Instituto Federal de Minas Gerais, sobretudo na pessoa de minha líder Olímpia de Sousa Marta, que me apoiou e deu suporte para chegar até este momento. Sua percepção sobre meu desenvolvimento me fez chegar até aqui! Agradeço pelo incentivo e por abrirem as portas para realizar o meu estudo que espero possa contribuir com o crescimento de nosso Instituto.

Não poderia deixar de agradecer à Rafaela Lucarelli Lavorato, minha parceira de trabalho e amiga, que me ouviu tantas vezes e que me incentivou ouvindo meus progressos na pesquisa. Também à Heloísa Cristina Pereira, que me colocou à beira deste horizonte tão lindo e que sempre me encorajou, não me deixando desistir.

Sou um homem de sorte, com certeza! Tenho tantos motivos para agradecer, tantas pessoas ao meu redor que acreditam em mim e que me fortalecem com sua presença. Se não citei algum de vocês é pela emoção do momento, mas saibam que nos caminhos da vida conto plenamente com as pessoas ao meu lado, para ser melhor a cada dia.

“Tudo nas organizações, em alguma medida, se processa por meio das pessoas” (BERGUE, 2019, p.13).

RESUMO

Objetivo: a presente pesquisa teve como objetivo verificar se as políticas e as práticas de gestão de pessoas influenciam o comprometimento dos servidores públicos efetivos do Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG), contando com um modelo teórico integrado a partir das escalas de Demo et al. (2012) e Bastos e Aguiar (2015).

Teorias: O cenário atual, em que se encontram inseridas as organizações públicas e privadas, impulsiona para que sejam repensadas as políticas e práticas concernentes à gestão das pessoas, considerando a alta complexidade e a produtividade que têm modificado o mundo do trabalho, marcado pelas mudanças tecnológicas e novas formas de gestão. No serviço público, a característica de geração de valor surge como diferencial da esfera pública em contraponto à competitividade marcante da iniciativa privada. Com base nisso, buscou-se o referencial teórico a partir das políticas e práticas de gestão de pessoas apontadas por Demo et al. (2012) e o comprometimento organizacional nos estudos de Bastos e Aguiar (2015).

Método: realizou-se uma pesquisa do tipo descritiva e exploratória, de abordagem quantitativa com método de coleta de dados por questionário eletrônico. O presente estudo foi aprovado pelo Conselho de Ética por meio da Plataforma Brasil e sob o protocolo nº CAAE: 63843222.5.0000.5105, sendo a participação na pesquisa de forma voluntária. Teve como população os servidores efetivos docentes e técnicos administrativos do IFMG e alcançou uma amostra de 323 respondentes, o que possibilitou a realização da análise fatorial exploratória e da modelagem de equações estruturais.

Resultados: A partir das análises realizadas e dos resultados obtidos, pode-se concluir que existe influência das políticas de gestão de pessoas no comprometimento dos servidores do IFMG, destacando-se a prevalência do Recrutamento e Seleção como marcadores iniciais do processo de gestão de pessoas, perpassando pela influência direta das políticas de gestão de pessoas na política de Envolvimento, e influenciando o comprometimento dos servidores. Os resultados obtidos apontam para a influência da política de Recrutamento e Seleção sobre a política de Avaliação e Desempenho em 42%, que por sua vez tem influência em 38% de Envolvimento. Ao passo que o recrutamento influencia 30% a política de Remuneração e Recompensa que influencia 15% o Envolvimento e o Comprometimento.

Contribuições teóricas e metodológicas: Os resultados da pesquisa contribuem com a discussão acadêmica sobre a relação entre políticas e práticas de gestão de pessoas e comprometimento no âmbito do serviço público, visto que esta relação tem sido pouco estudada e que os resultados de uma investigação quantitativa em que se utiliza de escalas já validadas em contextos distintos possibilita um avanço dessas medidas. No campo metodológico, os resultados de uma investigação quantitativa em que se utiliza escalas já validadas em contextos distintos, possibilita um avanço de tais medidas e ainda apresenta um modelo capaz de ser reproduzido em outros estudos que intentem estudar o fenômeno da gestão de pessoas e do comprometimento organizacional.

Contribuições gerenciais: O estudo também traz um debate sobre as políticas de gestão de pessoas no serviço público, ressaltando a importância de suas relações sistêmicas para o alcance das estratégias organizacionais, evidenciando a importância do envolvimento na consecução do comprometimento organizacional no contexto de uma gestão pública de cunho mais estratégico, corroborando os resultados obtidos por Scheible e Bastos (2013). Tem-se ainda que a aplicação das escalas de Demo et al. (2012) e Bastos e Aguiar (2015) no contexto de uma instituição pública de ensino brasileira traz subsídios para a tomada de decisão dos gestores da instituição, que podem se valer dos resultados obtidos na pesquisa para propostas de políticas de gestão de pessoas e reforço do comprometimento organizacional, ou validar e incrementar as políticas de gestão de pessoas já praticadas na instituição.

Palavras-chave: comprometimento organizacional; políticas de gestão de pessoas; serviço público.

ABSTRACT

PEOPLE MANAGEMENT POLICIES AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: *relationships and influences in the context of the Federal Institute of Minas Gerais – IFMG*

Objective: This research aimed to verify whether people management policies and practices influence the commitment of effective public servants of the Federal Institute of Minas Gerais (IFMG), relying on an integrated theoretical model based on the scales of Demo et al. (2012) and Bastos and Aguiar (2015).

Theories: The current scenario, in which public and private organizations are inserted, encourages the rethinking of policies and practices concerning people management, considering the high complexity and productivity that have modified the world of work, marked by changes technologies and new forms of management. In the public service, the characteristic of value creation emerges as a differential of the public sphere in contrast to the marked competitiveness of the private sector. Based on this, the theoretical framework was sought from the policies and practices of people management pointed out by Demo et al. (2012) and organizational commitment in studies by Bastos and Aguiar (2015).

Method: a descriptive and exploratory research was carried out, with a quantitative approach with data collection method by electronic questionnaire. The present study was approved by the Ethics Committee through the Brazil Platform and under protocol nº CAAE: 63843222.5.0000.5105, with participation in the research being voluntary. It had as its population the effective teachers and administrative technicians of the IFMG and reached a sample of 323 respondents, which made it possible to carry out exploratory factor analysis and modeling of structural equations.

Results: From the analyzes carried out and the results obtained, it can be concluded that there is an influence of people management policies on the commitment of IFMG servers, highlighting the prevalence of Recruitment and Selection as initial markers of the people management process, passing through the direct influence of people management policies on the Engagement policy, and influencing the commitment of servers. The results obtained point to the influence of the Recruitment and Selection policy on the Evaluation and Performance policy at 42%, which in turn influences 38% of Engagement. While recruitment influences 30% of the Compensation and Benefits policy, which influences 15% of Involvement and Commitment.

Theoretical and methodological contributions: The research results contribute to the academic discussion about the relationship between people management policies and practices and commitment within the public service, since this relationship has been little studied and that the results of a quantitative investigation in which uses scales that have already been validated in different contexts, makes it possible to advance these measures. In the methodological field, the results of a quantitative investigation in which scales that have already been validated in different contexts are used, enable the advancement of such measures and also present a model capable of being reproduced in other studies that intend to study the phenomenon of people management and organizational commitment.

Managerial contributions: The study also brings a debate on people management policies in the public service, emphasizing the importance of their systemic relationships to achieve organizational strategies, highlighting the importance of involvement in achieving organizational commitment in the context of public management of a more strategic nature, corroborating the results obtained by Scheible and Bastos (2013). Furthermore, the application of Demo et al. (2012) and Bastos and Aguiar (2015) in the context of a public Brazilian educational institution, provides subsidies for the decision-making of the institution's managers, who can use the results obtained in the research to propose policies for people management and reinforcement of organizational commitment, or validate and increase the people management policies already practiced in the institution.

Keywords: organizational commitment; people management policies; public service.

RESUMEN

POLÍTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS Y COMPROMISO ORGANIZATIVO: relaciones e influencias en el contexto del Instituto Federal de Minas Gerais – IFMG

Objetivo: Esta investigación tuvo como objetivo verificar si las políticas y prácticas de gestión de personas influyen en el compromiso de los servidores públicos efectivos del Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG), apoyándose en un modelo teórico integrado basado en las escalas de Demo et al. (2012) y Bastos y Aguiar (2015).

Teorías: El escenario actual, en el que se insertan las organizaciones públicas y privadas, incentiva el replanteamiento de las políticas y prácticas relativas a la gestión de personas, considerando la alta complejidad y productividad que han modificado el mundo del trabajo, marcado por cambios tecnológicos y nuevas formas de gestión. En el servicio público, la característica de creación de valor emerge como un diferencial de la esfera pública frente a la marcada competitividad del sector privado. A partir de ello, se buscó el marco teórico a partir de las políticas y prácticas de gestión de personas señaladas por Demo et al. (2012) y compromiso organizacional en estudios de Bastos y Aguiar (2015).

Método: se realizó una investigación descriptiva y exploratoria, con enfoque cuantitativo con método de recolección de datos por cuestionario electrónico. El presente estudio fue aprobado por el Comité de Ética a través de la Plataforma Brasil y bajo el protocolo nº CAAE: 63843222.5.0000.5105, siendo voluntaria la participación en la investigación. Tuvo como población a los docentes efectivos y técnicos administrativos del IFMG y llegó a una muestra de 323 encuestados, lo que permitió realizar análisis factorial exploratorio y modelación de ecuaciones estructurales.

Resultados: De los análisis realizados y de los resultados obtenidos, se puede concluir que existe una influencia de las políticas de gestión de personas en el compromiso de los servidores de IFMG, destacándose el predominio del Reclutamiento y Selección como marcadores iniciales del proceso de gestión de personas, pasando por la influencia directa de las políticas de gestión de personas en la política de Compromiso, e influyendo en el compromiso de los servidores. Los resultados obtenidos apuntan a la influencia de la política de Reclutamiento y Selección sobre la política de Evaluación y Desempeño en un 42%, que a su vez influye en un 38% de Engagement. Mientras que la contratación influye en un 30% de la política de Compensación y Beneficios, que influye en un 15% de Involucramiento y Compromiso.

Aportes teóricos y metodológicos: Los resultados de la investigación contribuyen a la discusión académica sobre la relación entre las políticas y prácticas de gestión de personas y el compromiso dentro del servicio público, ya que esta relación ha sido poco estudiada y que los resultados de una investigación cuantitativa en la que se utilizan escalas que tienen ya validada en diferentes contextos, permite avanzar en estas medidas. En el campo metodológico, los resultados de una investigación cuantitativa en la que se utilizan escalas que ya han sido validadas en diferentes contextos, posibilitan el avance de tales medidas y además presentan un modelo susceptible de ser reproducido en otros estudios que pretendan estudiar el fenómeno de la gestión de personas y compromiso organizacional.

Aportes gerenciales: El estudio también trae un debate sobre las políticas de gestión de personas en el servicio público, enfatizando la importancia de sus relaciones sistémicas para el logro de las estrategias organizacionales, destacando la importancia del involucramiento en el logro del compromiso organizacional en el contexto de una gestión pública de carácter más estratégico, corroborando los resultados obtenidos por Scheible y Bastos (2013). Además, la aplicación de Demo et al. (2012) y Bastos y Aguiar (2015) en el contexto de una institución educativa pública brasileña, proporciona subsidios para la toma de decisiones de los gestores de la institución, quienes pueden utilizar los resultados obtenidos en la investigación para proponer políticas de gestión de personas y refuerzo de compromiso organizacional, o validar e incrementar las políticas de gestión de personas ya practicadas en la institución.

Palabras clave: compromiso organizacional; políticas de gestión de personas; servicio público.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01	Hibridismo dos modelos de gestão	36
Figura 02	Marcos históricos da gestão pública	39
Figura 03	Panorama histórico do modelo de gestão estratégica no serviço público federal	42
Figura 04	Gestão de pessoas e relações político-administrativas	44
Figura 05	Modelo integrador da gestão de pessoas enquanto estratégia	46
Figura 06	Modelo tridimensional do comprometimento com base em Meyer e Allen (1991)	55
Figura 07	Modelo unidimensional do Comprometimento	60
Figura 08	Modelo teórico integrativo entre Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento	69
Figura 09	Gráfico da Média dos constructos	107
Figura 10	Valores obtidos no Teste T para o modelo proposto	116
Figura 11	Modelo estrutural final	120

LISTA DE TABELAS

Tabela 01	Combinação das escalas	71
Tabela 02	Escala de ocorrência do tipo Likert de 7 pontos	79
Tabela 03	Respondentes por gênero	88
Tabela 04	Respondentes por idade	89
Tabela 05	Respondentes por estado civil	89
Tabela 06	Respondentes por tempo de serviço	90
Tabela 07	Respondentes por carreira	90
Tabela 08	Respondentes por função ocupada	90
Tabela 09	Respondentes por escolaridade	91
Tabela 10	Constructo Comprometimento e suas dimensões e parâmetros	93
Tabela 11	Variáveis excluídas da escala de Comprometimento	94
Tabela 12	Variância total explicada da Escala de PPGP	96
Tabela 13	Constructos, indicadores, variáveis, comunalidades validadas de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, suas dimensões e parâmetros	96
Tabela 14	Variáveis excluídas da escala de políticas e práticas de gestão de pessoas	98
Tabela 15	Teste de KMO e Bartlett	101
Tabela 16	Matriz de componente rotativa	102
Tabela 17	Variáveis e valores de confiabilidade - Alfa de Cronbach	103
Tabela 18	Média e Desvio-padrão dos constructos e variáveis	107
Tabela 19	Valores de Variância média extraída (AVE), Alfa de Cronbach e Confiabilidade composta	112
Tabela 20	Teste de Validade Discriminante com critério de cargas cruzadas (CHIN, 1998).	112
Tabela 21	Valores pelo critério de Fornell e Lacker (1981)	114
Tabela 22	Valores de Fator de Inflação da Variância (VIF)	114
Tabela 23	Indicadores de Pearson (R^2)	115
Tabela 24	Valores de Validade Preditiva (Q^2) e mensuração do tamanho dos efeitos (f^2).	118
Tabela 25	Valores de Coeficiente de Caminho	121

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Evolução da Gestão de Pessoas no Brasil	30
Quadro 02	Elementos constituintes do modelo de gestão de pessoas	34
Quadro 03	Modelos de gestão de pessoas .	35
Quadro 04	Sistemas de gestão de pessoas	37
Quadro 05	Políticas, descrição e práticas de gestão de pessoas	47
Quadro 06	Definição de Comprometimento Organizacional	52
Quadro 07	Dimensões, componentes, características, efeitos e novas escalas	58
Quadro 08	Políticas de Gestão de Pessoas e antecedentes de Comprometimento com base em Meyer e Allen (1991)	67
Quadro 09	Hipóteses de estudo	70
Quadro 10	Dimensões e variáveis aplicadas no questionário	76
Quadro 11	Critérios analisados na AFE	80
Quadro 12	Dimensões e critérios analisados na MEE	82
Quadro 13	Políticas, descrição e práticas de gestão de pessoas	94
Quadro 14	Hipóteses confirmadas	121
Quadro 15	Resumo das Políticas de gestão de pessoas implementadas no IFMG - Recrutamento e Seleção	154
Quadro 16	Resumo das Políticas de gestão de pessoas implementadas no IFMG - Envolvimento	155
Quadro 17	Resumo das Políticas de gestão de pessoas implementadas no IFMG - Treinamento, Desenvolvimento e educação	155
Quadro 18	Resumo das Políticas de gestão de pessoas implementadas no IFMG - Condições de Trabalho	156
Quadro 19	Resumo das Políticas de gestão de pessoas implementadas no IFMG - Avaliação de Desempenho	157

LISTA DE SIGLAS

IFMG	Instituto Federal de Minas Gerais
AFE	Análise Fatorial Exploratória
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
RFEPCT	Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
SEMOR	Secretaria de Modernização e Reforma Administrativa
CF	Constituição Federal
NPM	<i>New Public Management</i>
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
GOVBR	Estratégia de Governo Digital
DGP	Diretoria de Gestão de Pessoas
SIAPE	Sistema de Administração de Pessoal
PROGEP	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas
CODIR	Colégio de Dirigentes
UFBA	Universidade Federal da Bahia
NEACO	Núcleo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional
ENANPAD	Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
RAUSP	Revista de Administração da USP
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
HRM	<i>Human Resources Management</i>
GRH	Gestão de Recursos Humanos
HRMPPS	<i>Human Resources Management Policies and Practices Scale</i>
EPPGRH	Escala de Políticas e Prática de Gestão de Recursos Humanos
CEP	Conselho de Ética e Pesquisa
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
AC	Alfa de Cronbach
AVE	Variâncias Médias Extraídas
CC	Confiabilidade Composta

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
1.1 Objetivos	21
1.1.1 Objetivo Geral	21
1.1.2 Objetivos específicos	21
1.2 Justificativa	22
2 AMBIÊNCIA DA PESQUISA	25
2.1 Caracterização do IFMG	25
3. REFERENCIAL TEÓRICO	28
3.1 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas	28
3.1.1 Modelos de gestão de pessoas	33
3.1.2 Sistemas de Gestão de Pessoas	36
3.1.3 Breve análise da Gestão de Pessoas na esfera pública	38
3.1.4 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas	47
3.2 Comprometimento Organizacional	51
3.2.1 Breve revisão de literatura sobre comprometimento organizacional	61
3.3 Proposta de modelo integrativo das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento.....	64
4 METODOLOGIA	73
4.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa	73
4.2 População e amostra	74
4.3 Coleta dos dados	75
4.4 Análise dos dados	80
5 RESULTADOS	84
5.1 Descrição e análise das estratégias de políticas e práticas de gestão de pessoas no IFMG	84
5.2 Descrição do perfil dos respondentes	88
5.3 Validação das variáveis e constructos das escalas utilizadas	92
5.4 Análise descritiva das médias e desvio-padrão das escalas	106
5.5 Relações de causa e efeito entre os constructos	110
6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	123
CONSIDERAÇÕES FINAIS	131
REFERÊNCIAS	137
APÊNDICE A - RELATO DAS PRINCIPAIS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS DO IFMG	150
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA	159

1. INTRODUÇÃO

O cenário atual, em que se encontram inseridas as organizações públicas e privadas, impulsiona para que sejam repensadas as políticas e práticas relativas à gestão das pessoas (WEIBER *et al.*, 2022). O ambiente de alta complexidade e produtividade que tem modificado o mundo do trabalho vem marcado pelas mudanças tecnológicas e novas formas de gestão. Em especial no serviço público, Bergue (2019) enfatiza a característica de geração de valor como diferencial da esfera pública em contraponto à competitividade marcante da iniciativa privada. O contexto de atuação com uma força de trabalho aliada ao conhecimento traz e faz surgir novas demandas quanto à gestão de pessoas nas organizações (BANDEIRA *et al.*, 2017).

As pesquisas acerca do tema de gestão de pessoas assinalam que o processo de gerenciar as pessoas passou por muitas fases e mudanças (GONDIM; SOUZA; PEIXOTO, 2013). Passou-se de uma postura tradicional, com processos voltados para aspectos jurídicos e burocráticos com uma visão tecnicista, avançando para um posicionamento sistêmico diante do trabalho, com enfoque mais comportamental. Ao chegar ao fim do século XX, localiza-se uma postura mais estratégica e complexa de articulação entre os objetivos organizacionais e o comportamento humano na execução de suas tarefas em face destes objetivos (CANÇADO; MORAES; SILVA, 2006; SCHEIBLE; BASTOS, 2013; DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018; BERGUE, 2019; NASSAR, 2021).

Tendo isto como pano de fundo, as políticas de Gestão de Pessoas podem ser compreendidas sob as perspectivas normativa e comportamental, conforme apontam Bianchi, Quishida e Foroni (2017), sendo a normativa entendida como “práticas, políticas e estratégias por meio das quais as organizações gerenciam seu capital humano” (p. 43). Já a perspectiva comportamental visa compreender como as pessoas são estimuladas para alcançar os objetivos da organização, envolvendo “estratégias, políticas e práticas integradas de Recursos Humanos” (p. 43).

Nesta linha de raciocínio, conforme Demo *et al.*, 2012, a atual gestão de pessoas realizada nas organizações caminha em direção a considerar o processo de gerir pessoas como um sistema integrado de políticas e práticas, com seus processos e

subprocessos. As políticas são consideradas em termos de ingresso, desenvolvimento e a valorização dos profissionais, como propiciadoras de uma série de resultados e perspectivas de gestão, tendo como foco principal o comprometimento dos indivíduos com a instituição, visando, ainda, ao desempenho e alcance dos objetivos organizacionais (CARMO *et al.*, 2018).

O cenário atual de pressão e globalização aponta para uma dinâmica de um novo contrato psicológico a ser estabelecido com os indivíduos nas organizações, sendo preciso caminhar para uma análise quanto ao tipo de vínculo estabelecido no trabalho. Também surge como necessidade o desenvolvimento das pessoas por meio de políticas e práticas que proporcionem envolvimento, participação, promoções, prêmios, treinamento e outras práticas já apontadas em pesquisas de gestão de pessoas (WEIBER *et al.*, 2022; SCHEIBLE; BASTOS, 2013).

As políticas de gestão de pessoas podem, então, ser entendidas como ações coordenadas junto aos indivíduos que compõem a organização, sendo constituídas por esferas de ação como treinamento, avaliação, remuneração, adequação do ambiente de trabalho e atenção à qualidade de vida dos funcionários de todos os níveis hierárquicos nas organizações (DEMO *et al.*, 2012; SCHEIBLE; BASTOS, 2013). Trazem em seu bojo, portanto, a complexidade envolvida em articular os interesses organizacionais e a vinculação dos indivíduos com este ambiente de trabalho, perpassando pelas políticas para que o comprometimento seja visualizado (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018).

Torna-se evidente neste raciocínio que, no século XXI, é preciso reconhecer um direcionamento para uma gestão de pessoas que considere a estratégia organizacional e a complexidade existente (SCHEIBLE; BASTOS, 2013; CARMO *et al.*, 2018; WEIBER *et al.*, 2022). A estratégia engloba, em termos gerais, o impacto vivenciado pela internacionalização e globalização das organizações e pelo aumento da competitividade na esfera privada e geração de valor no serviço público. Neste atual cenário organizacional, novos desenhos organizacionais se formam e a concepção de trabalho e o vínculo com a organização também sofrem transformações. Por isso a importância de se analisar a influência das políticas e práticas de gestão de pessoas no comprometimento na esfera pública, evidenciando

as pessoas como “fonte de competência organizacional essencial” (WEIBER *et al.*, 2022, p. 4766).

É possível perceber, ainda, conforme Scheible e Bastos *et al.* (2013) e Weiber *et al.* (2022), que neste cenário atual emerge o fator humano como chave principal para o sucesso da organização. Não menos importante, nota-se uma maior preocupação em alinhar as práticas de gestão de pessoas com as políticas e as estratégias organizacionais, nas quais se situam as ações dos gestores. Neste contexto, observa-se o interesse pela compreensão do comprometimento, a partir dos estudos de Meyer e Allen (1991). Este estudo apresentou um modelo integrado de três concepções, a saber: afetivo, normativo e de continuação. O objetivo inicial dos autores era de avaliar como se dava a permanência do indivíduo na organização, sendo este modelo amplamente investigado e utilizado nacional e internacionalmente.

Todavia, estudos envidados por Rodrigues e Bastos (2010) apontaram para problemas conceituais e empíricos no modelo de Meyer e Allen (1991), inconsistências e inadequações das propriedades psicométricas, ocorrendo uma sobreposição dos constructos originais. Isto indica que o comprometimento estaria ligado à base afetiva, como um constructo unidimensional, enquanto que o aspecto normativo e de continuação deveriam ser analisados de maneira distinta ao comprometimento. Dessa forma, os aspectos normativo e de continuação passam a ser tratados como outros tipos de vínculos, designados como consentimento e entrincheiramento, sendo analisados conforme as pesquisas e escalas propostas, respectivamente, por Silva e Bastos (2010; 2015) e Rodrigues e Bastos (2012).

Diante de tal compreensão, sobre o comprometimento, de base afetiva, Bastos e Aguiar (2015) apontam que seu conceito abrange um “estado psicológico positivo que caracteriza a relação do indivíduo com a organização e que causa impacto em seu desempenho” (p. 79). Adentrando o cenário das pesquisas sobre o comprometimento organizacional, estas trazem como tema central a avaliação do vínculo que o indivíduo estabelece com a instituição e buscam contextualizar a atual proposta de gestão de pessoas e sua repercussão no desenvolvimento e comprometimento no interior das equipes.

Importantes revisões sistemáticas e estudos foram realizados no Brasil sobre o tema do comprometimento organizacional, tais como Bastos (1993), Medeiros (2003), Demo (2003), Pinho, Oliveira e Silva (2020) e Pinho *et al.* (2021). Também é possível observar que as pesquisas que abrangem o comprometimento dos indivíduos no contexto das organizações consideram tanto o contexto público (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997; BASTOS; COSTA, 1998; CAMPOS *et al.*, 2009; BOTELHO; PAIVA (2011); FONSECA HERRERA; CRUZ TORRES; CHACON GUTIERREZ, 2019) quanto o privado (RODRIGUES *et al.*, 2010; MOSCON; BASTOS; SOUZA, 2012; SIMON; COLTRE, 2012; CHIANG-VEGA; CANDIA-ROMERO, 2021; FARAMAWY; ABD EL KADER; 2021; GASTELU DORADO; ARCE DURAN, 2021).

Desse modo, esta pesquisa aborda o vínculo estabelecido com a organização a partir da dimensão do comprometimento, de base afetiva, com referência aos estudos de Bastos e Aguiar (2015). Costa, Demo e Paschoal (2019) enfatizam que o comprometimento dos indivíduos surge como um elemento para os gestores nas organizações, pois ao mesmo tempo que a instituição precisa proporcionar uma permanência e retenção das pessoas, também necessita potencializar sua conexão dentro e fora da instituição, considerando o atual contexto global e conectado. Dessa forma, no campo acadêmico é propício que se estabeleçam pesquisas voltadas para a análise da influência do comprometimento nas políticas e práticas de gestão de pessoas de forma a elucidar o paradoxo entre a permanência e as conexões exigidas pelo mundo do trabalho.

No contexto das organizações públicas, os atuais modelos e as formas de gestão de pessoas aplicados têm buscado alcançar um novo patamar, o que possibilita uma revisão dos processos e modernização da gestão em vista de melhores resultados e retenção de talentos nas organizações (CARMO *et al.*, 2018; BERGUE, 2019; WEIBER *et al.*, 2022). Na administração pública federal, em especial, tem-se percebido o estabelecimento de novas políticas de gestão de pessoas, passando pela articulação com a estratégia e buscando contemplar com mais vigor as competências necessárias para um serviço público que prima pela qualidade e geração de valor, como é o caso da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) estabelecida inicialmente pelo Decreto nº 5.707/2007 (BRASIL, 2007) e atualizada pelo Decreto nº 9.991/2019 (BRASIL, 2019).

Nesse sentido, os questionamentos trazidos por Bastos e Aguiar (2015) sobre o que influencia o comprometimento com o trabalho apontam o caminho para atender à agenda de pesquisa elencada por Demo *et al.* (2012) acerca da influência que as políticas de gestão de pessoas exercem sobre o comprometimento, em nível afetivo, dentro das organizações.

Tomando por base tais pressupostos, propõe-se como pergunta de pesquisa: as políticas e as práticas de gestão de pessoas influenciam o comprometimento dos servidores públicos efetivos?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral:

Verificar se as políticas e as práticas de gestão de pessoas influenciam o comprometimento dos servidores públicos efetivos do Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG).

1.1.2 Objetivos específicos:

1. Identificar o grau/nível de percepção das políticas e práticas de Gestão de Pessoas e comprometimento dos servidores efetivos da instituição;
2. Verificar as relações de influência entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e o comprometimento;
3. Propor e testar um modelo teórico integrado entre políticas e práticas de gestão de pessoas e o comprometimento no contexto do IFMG.

1.2 Justificativa

O vínculo dos trabalhadores com a organização tem se transformado devido às mudanças sociais, econômicas e tecnológicas vividas por toda a sociedade (WEIBER *et al.*, 2022). Dessa forma, o pressuposto da presente pesquisa foi aprofundar como se dá a relação entre indivíduo e organização, por meio do comprometimento e como esse fenômeno pode ser influenciado pelas políticas e práticas de gestão de pessoas, trazendo possíveis respostas aos questionamentos localizados na literatura sobre o tema.

Considerando tal contexto, em decorrência das mudanças ocorridas na esfera organizacional nas últimas décadas, tais como inovações nos processos de gestão, novas concepções acerca da gestão de pessoas e recursos humanos e uma valorização da estratégia organizacional em face do desempenho e maximização dos resultados, o tema das políticas de gestão de pessoas e a dinâmica do comprometimento (em nível afetivo) têm sido colocados como pauta essencial nas instituições (RODRIGUES; BASTOS, 2010; SCHEIBLE; BASTOS, 2013).

Observando o âmbito organizacional e social do mundo do trabalho no serviço público, a geração de valor para a sociedade é o fundamento para as políticas de gestão no serviço público, de acordo com Bergue (2019). Bastos (1993) já reforçava que altos níveis de comprometimento são benéficos tanto para os indivíduos como para a organização, o que foi igualmente observado recentemente por Weiber *et al.* (2022). Numa situação cíclica, havendo melhores resultados organizacionais, também haverá melhores serviços públicos.

Outro fator importante a se considerar é que Meyer e Allen (1991) já indicavam que a pesquisa de comprometimento deveria ser realizada em diferentes culturas. Nesse sentido, o serviço público pode ser considerado um campo diverso culturalmente, pois com suas complexidades próprias, isto o torna um campo fértil de pesquisa. Medeiros (2003) da mesma maneira ressalta, em sua revisão de literatura, que a maioria dos estudos realizados sobre comprometimento organizacional se dão na esfera pública,

o que proporciona um espaço profícuo para a análise da influência possível e contribuições mais recentes para a literatura.

Além de suprir a necessidade de conhecimento acadêmico, uma pesquisa nesse sentido poderá indicar uma melhor compreensão do vínculo existente dos servidores com o Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG), pela análise do comprometimento, auxiliando os gestores na predição de comportamentos como rotatividade, absenteísmo e qualidade no desempenho, além de apontar caminhos para políticas e práticas de gestão de pessoas que propiciem maior comprometimento. Siqueira (2002) aponta que pesquisas que envolvem o comprometimento organizacional apresentam também a forma como o comportamento organizacional se processa dentro das organizações.

A atuação dos gestores nos institutos federais foi objeto de estudo pelo Observatório da Educação Profissional e Tecnológica atendendo às especificidades e objetivos da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPECT) (BRAGA *et al.*, 2020). A referida pesquisa visou analisar e descrever o perfil dos gestores nos Institutos Federais e Centro Federal de Educação Tecnológica presentes em Minas Gerais e sobre quais elementos compõem seu processo decisório. As conclusões indicaram que há um predomínio de uma postura decisória democrática, o que demonstra compreender que a influência das políticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional podem auxiliar na tomada de decisão em face dos objetivos organizacionais.

A justificativa de realização da presente pesquisa pode também ter como pressuposto as políticas de gestão de pessoas empreendidas no serviço público federal, como a publicação do Decreto nº 5.707/2007 (BRASIL, 2007) e posteriormente o Decreto nº 9.991/2019 (BRASIL, 2019) em que ambos dispõem sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) da administração pública federal (BRASIL, 2007; 2019). Baseado neste ordenamento jurídico, foi editada a Instrução Normativa nº 21/2021 pelo então Ministério da Economia (BRASIL, 2021), que estabelece orientações aos órgãos federais sobre prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação desta política e prática de gestão de pessoas.

Ainda que haja um arcabouço jurídico e ordenamento legal para a gestão de pessoas no serviço público, é preciso aprofundar as consequências das políticas de gestão de pessoas e seus resultados quanto ao comprometimento, considerando as mudanças vivenciadas nos modelos de gestão nos últimos anos, conforme aponta Bandeira *et al.* (2017). Outro fator importante nesse cenário é que os resultados da organização pública têm forte ligação com as políticas e as práticas de gestão de pessoas que promovem maior comprometimento, conjuntamente com a tomada de decisão dos gestores que pode ser um fator preponderante (WEIBER *et al.*, 2022).

Esta pesquisa visa contribuir, por conseguinte, com a ampliação do conhecimento científico sobre o tema das políticas e as práticas de gestão de pessoas e comprometimento no serviço público, dado sua especificidade e características de gestão neste contexto. Sua relevância se complementa na esfera gerencial ao possibilitar um panorama dos resultados alcançados com a pesquisa para o IFMG e ainda com apontamentos para futuras agendas sobre políticas de gestão de pessoas e os vínculos de comprometimento organizacional.

2 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

Nesta seção serão apresentados os principais aspectos da instituição estudada, além de suas características históricas, dimensões e suas principais políticas de gestão de pessoas.

2.1 Caracterização do IFMG

O Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG) constitui-se como uma autarquia federal, criada pela Lei nº 11.892/2008 (BRASIL, 2008) a partir da fusão de outras três instituições federais de ensino: a Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista, do Centro Federal de Educação Tecnológica de Bambuí e sua Unidade Descentralizada de Formiga e pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Ouro Preto e sua Unidade Descentralizada de Congonhas, que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPT).

A Rede Federal é composta pelos Institutos Federais, o Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais e Rio de Janeiro e Colégio Pedro II, totalizando 42 autarquias. De acordo com o *site* do Ministério da Educação (BRASIL, 2022), a Rede Federal tem como premissa “a oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas” e como finalidade principal “ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas à atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional” (BRASIL, 2008).

Com a expansão da Rede Federal, ocorrida entre os anos de 2010 a 2017, o IFMG conta atualmente com 17 *campi* Bambuí, Betim, Congonhas, Conselheiro Lafaiete, Formiga, Governador Valadares, Ibirité, Ipatinga, Itabirito, Ouro Branco, Ouro Preto, Ponte Nova, Ribeirão das Neves, Sabará, Santa Luzia, São João Evangelista e a Reitoria com sede em Belo Horizonte (IFMG, 2022).

O foco dos institutos federais está voltado para a educação profissional, conforme preceitua a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), promulgada pela Lei nº 9.394/96 (BRASIL, 1996), centraliza a missão, visão e valores do IFMG em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (IFMG, 2019):

Missão: Ofertar ensino, pesquisa e extensão de qualidade em diferentes níveis e modalidades, focando na formação cidadã e no desenvolvimento regional.

Visão: Ser reconhecida como instituição educacional inovadora e sustentável, socialmente inclusiva e articulada com as demandas da sociedade.

Valores: Ética, Transparência, Inovação e Empreendedorismo, Diversidade, Inclusão, Qualidade do Ensino, Respeito, Sustentabilidade, Formação Profissional e Humanitária, Valorização das Pessoas. (IFMG, 2019, p.33)

Enquanto estrutura organizacional, o IFMG está organizado de acordo com a Resolução nº 18/2020 (IFMG, 2020) nos *campi* como: diretor geral da unidade; diretor de departamento (ensino, pesquisa, extensão, administração), coordenador de área, chefe de setor, chefe de seção e em alguns casos supervisor de núcleo. Já a Reitoria está dividida da seguinte forma: Reitor, pró-reitores (Administração, Pessoas, Pesquisa, Extensão e Ensino), diretores de departamento, coordenadores de área, chefes de setor e chefes de seção.

O caso de fusão dos Institutos Federais foi objeto de pesquisa de Almada e Borges (2015), a partir da visão dos gestores participantes do processo foi analisado sob a ótica de como o indivíduo se porta perante a mudança organizacional, no processo de fusão. Policarpo, Borges e Almada (2018) também pesquisaram o tema da fusão no âmbito do IFMG, porém colocando a questão a partir da influência da liderança, buscando observar os comportamentos de resistência ou cooperação nesse processo de mudança e reestruturação da instituição. Da mesma forma, Almada e Policarpo (2016) observaram o fenômeno da fusão do IFMG focalizando os estilos de liderança que tornaram o processo mais favorável, concluindo que o estilo de liderança transformacional seria o mais adequado para processos de fusão, visto que ressalta a participação e o diálogo com os envolvidos.

Em paralelo à evolução percebida na gestão de pessoas no serviço público federal, os institutos federais de ensino presentes no estado de Minas Gerais foram o público-alvo de um projeto de pesquisa realizado no âmbito do Observatório da Educação

Profissional e Tecnológica (BRAGA *et al.*, 2019) envolvendo o tripé: ensino, pesquisa e extensão. Igualmente, tais institutos federais foram focos de uma pesquisa que visou descrever o perfil dos gestores da rede federal em Minas Gerais e quais os elementos de seu processo decisório, concluindo que há um predomínio de uma postura decisória democrática, valorizando a consulta à equipe de trabalho.

Delimitando o contexto da pesquisa, a instituição contava no momento da coleta de dados com 1.850 servidores ativos e efetivos, divididos entre as carreiras de Professor e Técnicos Administrativos, conforme apontou o relatório obtido por meio do Sistema Único de Administração Pública (SUAP) e *site* Raio-X da Administração Pública (BRASIL, 2022).

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, pretende-se adentrar no campo teórico acerca das políticas e práticas de gestão de pessoas e do comprometimento nas organizações. Consta, ainda, uma seção específica sobre o contexto da pesquisa, trazendo os aspectos históricos e de gestão de pessoas do Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG).

3.1 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

A política de gestão de pessoas pode ser entendida como um conhecimento coordenado de ações e atores e perpassam as esferas de ação como treinamento, avaliação, remuneração, ambiente e qualidade de vida nas organizações (DEMO, 2011). A atual gestão de pessoas realizada nas organizações considera o processo de gerir pessoas como um sistema integrado de processos e subprocessos de gestão (BERGUE, 2019). Ainda nesse campo de análise, as pessoas têm sido apontadas como fator preponderante no interior das políticas e práticas organizacionais.

As políticas de GRH definem a atitude, as expectativas e os valores da organização em relação à forma como os indivíduos são tratados, e ainda servem como ponto de referência para o desenvolvimento das práticas organizacionais e para as decisões tomadas pelas pessoas, além de resultar na igualdade de tratamento entre os indivíduos (Armstrong, 2009, citado por Demo *et al.*, 2012, p. 398).

Paiva (2019) apresenta que as pessoas são elementos ativadores da prática organizacional e Gondim, Souza e Peixoto (2013) avaliam que a expectativa dos gestores, em relação aos comportamentos e vínculos desejáveis das pessoas nos processos de trabalho, pode ser observada e produz impactos nos resultados esperados e alcançados nas organizações. Demo (2011) assinala que "as pessoas são as principais protagonistas na consecução de resultados" (p.17).

Quanto às suas práticas, a Gestão de Pessoas passou por profundas transformações no final do século XX, tendo em vista a velocidade com que a tecnologia se tornou presente nas organizações, mudando o cenário e o contexto, trazendo uma perspectiva mais flexível frente às pessoas, tendo em vista que colaboram com a organização a partir de seu conhecimento, habilidades e comprometimento

(SCHEIBLE; BASTOS, 2013). Ainda, de acordo com os autores, essas novas demandas da gestão de pessoas não podem ser desconectadas do contexto social e político, sem deixar de lado a economia e a tecnologia.

Para enfrentar a dinâmica do mundo atual e conseguir um maior comprometimento de seus colaboradores, as organizações, as organizações mudaram seu ambiente interno e formas de conduzir o trabalho por meio de iniciativas como enriquecimento de cargos, incentivo a grupos semi-autônomos ou autogeridos, minimizando a autoridade centralizada e controle dos modelos anteriores. (SCHEIBLE; BASTOS, 2013, p.62).

Tal percepção se faz necessária, pois no histórico das relações de trabalho é possível visualizar e considerar que as organizações tenham adotado diferentes posturas, sendo, em um momento, uma atuação voltada para os recursos humanos e, em outro momento, para a gestão de pessoas. A partir do pressuposto de uma gestão de recursos humanos, destacam-se os aspectos técnicos e práticos para o gerenciamento das pessoas, localizando-as entre os recursos gerenciáveis como financeiro, insumos e tecnológicos.

Internacionalmente, o termo adotado é *Human Resources Management* (HRM), ou seja, Gestão de Recursos Humanos (GRH), e a escala de Demo et al. (2012) a ser utilizada nesta pesquisa é denominada como *Human Resources Management Policies and Practices Scale* (HRMPPS), ou seja, Escala de Políticas e Prática de Gestão de Recursos Humanos (EPPGRH). Devido à postura nacional de transitar para o uso da expressão Gestão de Pessoas, sobretudo no serviço público federal, conforme Decreto nº 9.991/2019, será utilizado no presente estudo o termo 'Gestão de Pessoas', mas sem deixar de considerar as polaridades existentes.

Conforme Gondim, Souza, Peixoto (2013), a dimensão política subentende reconhecer as diferenças de *status* e posicionamentos na organização e ainda as questões em torno do poder. Por outro lado, a subjetividade se polariza em relação à objetividade, colocando em balanço o processo de gestão, pois em meio às decisões a serem tomadas encontram-se a interioridade dos indivíduos e as relações sociais existentes na organização. Portanto,

incluir a subjetividade na gestão de pessoas significa reconhecer e respeitar o caráter multidimensional e o papel ativo de cada um na construção de sua

relação com o trabalho (GONDIM; SOUZA; PEIXOTO, 2013, p.346)

Ainda nessa linha de raciocínio, Gondim, Souza, Peixoto (2013) apontam que o equilíbrio esperado abarca uma aproximação entre a racionalidade instrumental (eficiência) e a racionalidade substantiva (valores sociais), localizando suas possíveis relações, em uma aproximação entre a prática de gestão de recursos humanos e a gestão de pessoas, como se averigua nos dias atuais.

O que se verifica é que pode haver uma polarização entre o aspecto técnico e prático da gestão de recursos humanos e, em outra ponta, a valorização do indivíduo e sua implicação no meio social por meio da gestão de pessoas. Todavia, os mesmos autores Gondim, Souza Peixoto (2013) apontam para a importância de uma avaliação que contemple a aproximação destes dois campos ou formas de atuação dentro das organizações, pois, ao fim persiste uma diferenciação unicamente didática.

Portanto, observar o avanço e evolução histórica da gestão de pessoas em relação à evolução das organizações e modelos aparece como de suma importância para a compreensão destas discussões. O Quadro 01 sintetiza esta evolução:

Quadro 01 - Evolução da Gestão de Pessoas no Brasil

Enfoque	Período	Fase	Características
Tradicional	Até 1930	Pré-jurídico-trabalhista	Não havia departamento pessoal ou legislação trabalhista. Atuação com reflexos da situação escravista.
	1930 a 1950	Legal / Burocrática	Legislação trabalhista e criação do Ministério do Trabalho. O Departamento de Pessoal surge para atender às exigências da legislação.
	1950 e 1960	Tecnicista	Planejamento e implantação de indústrias, além de abertura para o capital estrangeiro. O processo industrial demanda a criação da área de Relações Trabalhistas e aumenta-se o foco sobre a eficiência e produtividade.
	1960 a meados da década de 1980	Sistêmica	Ambiente da Revolução de 64, com greves e movimentos populares e crise do petróleo. Falta mão de obra especializada para atender aos investimentos nas empresas. Surge a Gerência de RH e subsistemas, com enfoque comportamental nas organizações e ainda o movimento japonês da

			qualidade.
Estratégica	1990	Estratégica	Impacto da internacionalização e globalização econômica, com aumento da competitividade. Busca uma diminuição de níveis hierárquicos surgindo novos desenhos organizacionais. Ocorre um grande avanço tecnológico e a concepção de emprego tradicional começa a sofrer mudanças em meio à crise social e econômica. As relações de trabalho se modificam, destacando a flexibilização e um novo perfil e postura da organização em relação ao fator humano, com relação à empregabilidade e à empresabilidade. Para a área de RH surgem novos desafios quanto a repensar sua posição e ter novas práticas na organização.
	Anos 2000	Estratégica e complexidade	Emerge o fator humano como chave principal para o sucesso da organização. Aprofundamento na compreensão da dinâmica de comportamento e vínculo do indivíduo com a organização. Maior preocupação em alinhar as práticas de recursos humanos com as políticas e estratégias organizacionais. Importância do contexto na ação dos gestores.

Fonte: Elaborado a partir de Cançado, Moraes e Silva (2006), Bergue (2019), Scheible e Bastos (2013).

As autoras Cançado, Moraes e Silva (2006) ressaltam dois fatores que demarcam a evolução da gestão de pessoas nos anos 1990 e sua transformação em relação ao cenário das organizações: o fortalecimento do sindicalismo - com sua presença e participação no diálogo por direitos e condições trazidas pela Constituição Federal de 1988 - e, por outro lado, a postura na década de 1990, mais aberta para o cenário internacional com novas relações comerciais, fator que alavancou a gestão de recursos humanos, trazendo um novo enfoque sobre a gestão dos seres humanos ali empregados. As autoras também destacam os argumentos de Ulrich (1998) para a evolução da área de gestão de pessoas como “atuação em diferentes papéis integrados: parceria estratégica, agente de mudança, especialista administrativo e defensora dos funcionários” (ULRICH, 1998, citado por CANÇADO; MORAES; SILVA, 2006, p.17).

Um fator importante não pode ser deixado de lado, ainda que em nível intra-organizacional, é a transição do modelo taylorista-fordista para um modelo de gestão

mais flexível, buscando adaptar-se às demandas de globalização, internacionalização e informatização, encaminhando para um RH em nível estratégico. Bergue (2019) aborda esta questão ao enfatizar que compreender tal transição auxilia na articulação entre as políticas e práticas de gestão de pessoas que é requerida ao gerir pessoas.

E assim pode ser compreendida a gestão de pessoas: heterogênea, interdependente, integrada e dinâmica. Ao mesmo tempo, uma multiplicidade de perspectivas formando um todo fluido e multifacetado, descrito a partir de diferentes e cambiantes interpretações (BERGUE, 2019, p.18).

Tem-se a compreensão, portanto, de que gestão de pessoas é uma parte da dimensão gestão, ocupando seu lugar na estrutura organizacional, ativando a formulação, execução e avaliação das políticas de gestão de pessoas, não esquecendo as atribuições inerentes aos diversos processos e sistemas internos, pois “gestão de pessoas é uma relação que envolve múltiplos atores, as lideranças e os demais membros das equipes, em todos os níveis e áreas da organização” (BERGUE, 2019, P.13).

Espínola e Cruz (2022) aponta que esse papel junto da estratégia organizacional está estreitamente ligado com sua atividade principal que é articular o recurso primordial para a organização para que sejam alcançadas as metas. Percebe-se que, no âmbito privado, essa nova posição já possui contornos estabelecidos e que, na administração pública, movimentos mais lentos nesse sentido já são vislumbrados, como é o caso da modernização do Estado, por meio da Lei nº 8.112/1990 que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, traz inovações e uma estrutura de gestão de pessoas em contraponto com a Lei nº 1.711/1952 que dispunha sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União. Estudiosos da área pública avaliam esse período como sendo de mudanças na gestão pública, marcado pelo cenário global.

Marras (2000) enfatiza esse ponto crucial da gestão de pessoas, indicando que deve haver um novo perfil de profissional de gestão de pessoas em contraponto com o chefe de pessoal ou administrador de recursos humanos, que não esteja nem ligado ao tático (Gerência de RH) e nem ao operacional (Departamento Pessoal), mas que esteja na condição estratégica, de *staff*, de articulador entre a estratégia

organizacional e as práticas organizacionais exercidas pelas pessoas, destacando o grande desafio do século XXI, que é o gerenciamento das pessoas.

Tudo isso porque o gerenciamento de uma organização por si só já se vislumbra como um desafio, porém ressalta-se a amplitude e importância do encadeamento de ações no processo organizacional que envolve as pessoas em seus postos de trabalho, pois “tudo nas organizações, em alguma medida, se processa por meio das pessoas” (BERGUE, 2019, p.13).

Conforme Marras (2000), faz-se necessária uma mudança na forma de ver, pensar e avaliar o ser humano, saindo da esfera tradicional do vínculo empregatício e passando ao vínculo de comprometimento, como se propõe analisar nesta pesquisa. Trata-se de uma visão mais humanista, como destaca Bergue (2019) de que esta concepção ajude o gestor a compreender melhor a complexidade e as dimensões conjecturais essenciais da gestão de pessoas no setor público. Será preciso, ainda segundo Marras (2000), uma visão horizontalizada da organização, passando pelos demais sistemas da organização e não mais uma participação atomizada e centralizada.

Pretende-se com o presente estudo buscar a análise do axioma “todo gerente é um gerente de pessoas”, apontado por Marras (2000) e, portanto, como se dão as influências das políticas e práticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional e ainda aproximar da

missão precípua de planejar e desenhar uma cultura organizacional direcionadora de comportamentos, efetiva e positivamente contributivos para os resultados da organização (MARRAS, 2000, p. 249).

Com tal pano de fundo da evolução da gestão de pessoas e seus paradoxos entre a técnica e a gestão, é que se visualiza a necessidade de compreender os modelos de gestão de pessoas que vêm sendo exercidos nas organizações.

3.1.1 Modelos de gestão de pessoas

Diante das considerações anteriores acerca da complexidade da gestão de pessoas

enquanto recurso intangível e ainda como relações sociais no interior das organizações, aponta-se para o modelo de gestão de pessoas que se emprega no interior das organizações, que deve ter como pressuposto apresentar uma organização e busca pelo equilíbrio entre os interesses pessoais e da organização (GONDIM, SOUZA, PEIXOTO, 2013, p.344).

Observar e conceber o modelo de gestão de pessoas leva para o encadeamento de quatro elementos, como descritos no Quadro 02:

Quadro 02 - Elementos constituintes do modelo de gestão de pessoas

Elemento	Descrição
Conceitos teóricos	Abrangem os pressupostos acerca da posição e ação do homem no mundo do trabalho.
Contexto	Abarca a visão de a ação do homem ocorre em um ambiente histórico, social e cultural, demarcado pelo tempo em que se insere.
Ferramentas	Surgem como os instrumentos necessários para a gestão das relações de trabalho, considerando seus contextos diversos e complexos.
Aplicação	Diz respeito à prática e utilização dos instrumentos e ferramentas concebidos para o gerenciamento das relações entre as pessoas nas organizações, observando seus resultados.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Gondim, Souza, Peixoto (2013, p.344).

Diante do quadro apresentado, visualiza-se que um modelo de gestão de pessoas precisa não somente estar alinhado com conceitos teóricos e ferramentas, mas também deve observar o contexto em que se pretende executar a gestão de pessoas. De toda forma, o grande desafio de um modelo de gestão de pessoas é que ele seja cíclico e capaz de gerar reflexão, melhoramentos dos processos e possibilitar um campo de comprometimento e resultados. Gondim, Souza e Peixoto (2013) ressaltam que os modelos surgem como instrumentos analíticos para identificar "quais são as concepções que norteiam e sustentam a dinâmica organizacional e a prática profissional" (p.348).

Os modelos de gestão de pessoas podem ser considerados sob três estruturas: instrumental, político e estratégico, conforme o Quadro 05.

Quadro 03 - Modelos de gestão de pessoas

Modelo	Concepção e prática
Instrumental	Concepção baseada no modelo mais tradicional e que traz a gestão de pessoas com conceitos de estabilidade, previsibilidade, racionalidade e maximização de resultados econômicos, atua também estabelecendo perfis, descrição de cargos, planejamento de ações de treinamento e desenvolvimento. Espera-se que a gestão de pessoas seja capaz de alinhar o desempenho individual aos resultados esperados pela organização.
Político	Diferencia-se do modelo instrumental pela noção de conflito e poder na organização, que é concebida como construção social, onde a diversidade de interesses integra o processo de mudança e crescimento.
Estratégico	Concebe o mundo como uma integração de ações e regras, que juntas auxiliam no alcance dos objetivos, por meio das políticas e práticas de gestão de pessoas, aplicando-se indicadores de desempenho nos sistemas da dinâmica organizacional.

Fonte: Adaptado de Gondim, Souza e Peixoto (2013).

A distinção apresentada é meramente didática, visto que os modelos se interligam e geram influência uns nos outros, visto que cada modelo traz uma complexidade ao outro e há uma expectativa de integração. Exemplo desta integração é a evolução histórica da gestão pública, incorporando aspectos gerenciais em suas políticas e modelos de gestão, tendo em vista a eficiência dos recursos esperados pela sociedade.

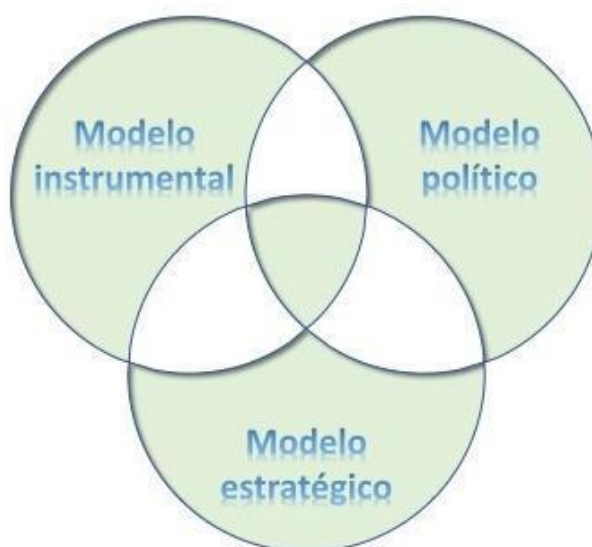
O nível de integração depende, então, do contexto em que se insere a gestão de pessoas, partindo-se dos valores e crenças abarcados pela organização e também do momento de desenvolvimento da organização.

Apesar da importância da estratégia para o alcance de resultados em um cenário organizacional cada vez mais competitivo, globalizado, voltado para a inovação e inserido na diversidade dos indivíduos, ainda se encontra na literatura pouco avanço quanto à gestão de pessoas ocupar papel central na estratégia das organizações, saindo da base instrumental. Para os pesquisadores Curado, Pereira Filho e Wood Jr (1996) e Dias, Lopes e Dalla (2007), existe uma distância entre o discurso de participação da gestão de pessoas na estratégia e a prática, além do fato de que a gestão de pessoas passa a compor a estratégia em momentos que os gestores a

requisitam.

Entretanto, Lacombe e Tonelli (2001) encontraram em seu estudo avanços quanto à gestão de pessoas como elemento estratégico, além de realçar o hibridismo de modelos e variedade de conceitos aplicados, o que ressalta a complexidade e paradoxos incluídos no tema a ser estudado. Este hibridismo pode ser visualizado na Figura 01.

Figura 01 - Hibridismo dos modelos de gestão



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Lacombe e Tonelli (2001).

Partindo-se dos possíveis modelos e suas relações, na atualidade, o objetivo principal desses modelos é que a gestão de pessoas seja capaz de alinhar o desempenho individual aos resultados esperados pela organização, e que ainda seja possível, por meio de seus sistemas, políticas e práticas a retenção das pessoas não apenas pela obrigação em permanecer nas organizações, mas por meio de vínculos de comprometimento afetivo, de contribuição.

3.1.2 Sistemas de Gestão de Pessoas

Ainda que estejam inseridos em um modelo ou na convergência de mais de um deles, é preciso compreender os eixos ou sistemas que caracterizam a gestão de pessoas de uma organização. De acordo com Gondim, Souza, Peixoto (2013) são eles o

ingresso, o desenvolvimento e a valorização.

O Quadro 04 apresenta sua descrição e resultados esperados:

Quadro 04 - Sistemas de gestão de pessoas

Sistema	Descrição	Resultados esperados
Ingresso	Primeiro sistema a ser visualizado, com base no alinhamento do perfil desejado e o perfil dos candidatos, além de sua recepção na organização com um contato mais próximo com as crenças, costumes e valores da organização.	Espera-se criar um contrato psicológico entre o indivíduo e a organização. A socialização bem empreendida possibilita um maior comprometimento, envolvimento, participação e alinhamento de expectativas, considerando o alinhamento com o desenvolvimento na organização.
Desenvolvimento	Parte-se de uma atuação tradicional de planejador de treinamentos para uma atuação voltada para a educação sistêmica, conjugada com a aprendizagem necessária para o alcance dos objetivos organizacionais.	O desenvolvimento de pessoas pode ser um diferencial competitivo por gerar conhecimento e crescimento pessoal e profissional
Valorização	É um sistema complexo de atuação, pois integra e conecta-se com os demais sistemas. Trata-se de um conjunto de práticas de recompensa das pessoas pelo trabalho realizado, sejam econômicas, de crescimento pessoal e profissional, progressão na carreira, segurança do trabalho e segurança psicológica.	Critérios de recompensa precisam estar bem alinhados com o sistema de desenvolvimento para gerar a menor percepção de injustiça possível.

Fonte: Adaptado a partir de Gondim, Souza e Peixoto (2013).

Enquanto práticas, no sistema de ingresso, visualizam-se o recrutamento, a seleção e a socialização das pessoas (recepção, integração) e sua posterior alocação nos setores e funções. Já o sistema de desenvolvimento abrange as políticas e ações de capacitação, treinamento, educação, aprendizagem, competências e acompanhamento do aprendizado. No campo do sistema de valorização verifica-se a aplicação da remuneração, recompensas simbólicas, plano de cargos e salários, planos de carreira, políticas de inclusão, preparação para aposentadoria, combate a práticas antiéticas.

Costa, Demo e Paschoal (2019) destacam a importância da gestão de pessoas como uma abordagem estratégica, por meio de sistemas tanto na esfera pública quanto privada, com a qual se busque integrar o ingresso às práticas e políticas de desenvolvimento, que trará o campo de percepção da valorização do indivíduo.

políticas são entendidas como propostas articuladas da organização no que se refere às relações humanas, visando alcançar os resultados desejados, funcionando como guias de pensamento e ação para a área de GRH. (...) As práticas de GRH são entendidas como rotinas e ações organizacionais que operacionalizam as políticas de GRH (COSTA; DÉMO; PASCHOAL, 2019, P.71)

Ainda, é possível considerar que observar as políticas de gestão de pessoas presume definir a posição, as expectativas e os valores aplicados na organização, pois colocam-se como referência nas práticas organizacionais, além de ser um balizador para a tomada de decisão e promover a equidade de oportunidades dentro da organização (DEMO; MARTINS; ROURE, 2013).

Nesse sentido, os sistemas de gestão de pessoas possibilitam que passem de um caráter departamental para uma postura de articulação com a estratégia organizacional, com vistas ao desempenho da equipe e resultados para a organização por meio do comprometimento, pois é possível visualizar que há um tripé entre técnicas, relações de trabalho e comportamento esperado dos indivíduos na organização. A próxima seção traz os apontamentos sobre as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas.

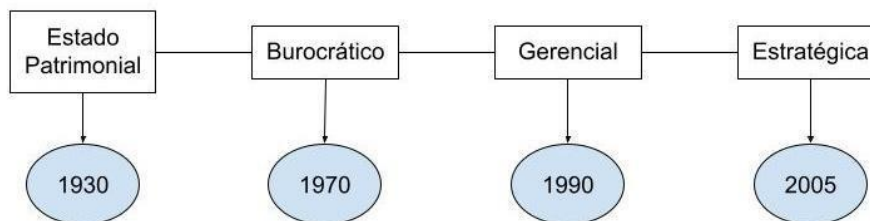
3.1.3 Breve análise da Gestão de Pessoas na esfera pública

Antes de se avançar para uma análise das políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas no IFMG, cabe uma breve reflexão e avaliação do cenário de Gestão de Pessoas no serviço público, considerando sua confluência com os modelos de gestão que vêm sendo aplicados neste contexto.

Conforme destaca Carmo *et al.* (2018), as mudanças no cenário internacional, a partir da globalização e o avanço tecnológico vivenciados no fim da segunda metade do século passado, trouxeram desafios e necessidades de adaptação para as

organizações públicas, as quais passaram a ter uma postura de composição de estratégias combinadas com políticas e práticas de gestão de pessoas. Observa-se, então, um panorama histórico com quatro grandes marcos, conforme demonstrado na Figura 02:

Figura 02 - Marcos históricos da gestão pública



Fonte: Elaborado a partir de Carmo *et al.* (2018) e Weiber *et al.* (2022).

Da análise dos marcos apresentados destacam-se algumas características dos modelos de gestão. No que concerne ao modelo de Estado Patrimonial, este decorre da criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1938, em continuidade aos atos posteriores à Proclamação da República Federativa, em 15 de novembro de 1889 e da queda da monarquia. A partir dessa legislação, cabe ao DASP "determinar, do ponto de vista da economia e eficiência, as modificações a serem feitas na organização dos serviços públicos, sua distribuição e agrupamentos, dotações orçamentárias, condições e processos de trabalho, relações de uns com os outros e com o público" (BRASIL, 1938).

Sendo assim, concretizam-se os princípios da racionalidade e eficiência. Há uma tentativa de separar o Estado do Mercado, visando acompanhar o "desenvolvimento do capitalismo industrial e a emergência das democracias parlamentares" (CARMO *et al.*, 2018, p.166), além da necessidade de uma separação entre a esfera pública e privada, com um distanciamento entre a função política e o administrador público. (BRESSER-PEREIRA, 1996, 1996). Em 1952, aprova-se a Lei nº 1.711/1952 (BRASIL, 1952), que dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União.

Por outro lado, o marco do modelo de gestão Burocrático se dá com o Decreto nº 200/1967 (BRASIL, 1967) que apontava para a Reforma Administrativa e criação da

Secretaria de Modernização e Reforma Administrativa (SEMOR). Há uma perspectiva weberiana com padronização dos processos administrativos, tendo também concepções sobre carreira, profissionalização, hierarquia, impessoalidade e formalismo. Verifica-se a descentralização de alguns serviços públicos para fundações e autarquias, com fundamentos modernos de gestão: planejamento, orçamento, serviços gerais, recursos humanos e finanças. Em continuidade, apresenta-se a Constituição Federal (CF) de 1988 (BRASIL, 1988), buscando um Estado mais efetivo e eficiente, com redução de autonomia e que já indica um regime jurídico único para os servidores.

Por fim, a base do modelo Gerencial está na Nova Gestão Pública, em inglês, *New Public Management* (NPM), com princípios de flexibilidade, descentralização, eficiência, qualidade dos serviços, orientação para o cidadão, proximidade com as práticas do setor privado. Traz consigo o marco da publicação da Lei nº 8112/1990 (BRASIL, 1990), que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Ressalta-se, nesse período, o papel do dirigente com seus paradoxos na transformação dos objetivos e processos em resultados para as organizações, aproximando o servidor da estratégia organizacional. Além do desenvolvimento da cultura gerencial, com destaque para o Decreto nº 1.590/1995 (BRASIL, 1995), que atribui à chefia imediata o controle e acompanhamento do desempenho das atividades afetas aos servidores. Fica delegada ao administrador público, na função gerencial, a gestão dos recursos humanos, considerando a geração de resultados esperados.

Conforme Carmo *et al.* (2018), a partir de 2007, visualiza-se o movimento para uma gestão de pessoas de cunho Estratégico, em continuidade com o movimento da Nova Gestão Pública, colocando a Gestão de Pessoas alinhada com o desenvolvimento de competências. Com base na pesquisa de Denhardt e Denhardt (2000), a Nova Gestão Pública traz como valores o bem comum e a participação e, desde a publicação do Decreto nº 5.707/2007 (BRASIL, 2007) verifica-se uma tentativa de articulação entre a estratégia governamental e as necessidades de competências dos servidores, que Carmo *et al.* (2018) também destacam, pois esta política

teve como intuito a melhoria da eficiência e qualidade dos serviços prestados

ao cidadão por meio do desenvolvimento permanente de servidores públicos e adequação de suas competências às estratégias de governo, por meio de ações racionais e efetivas de capacitação (CARMO *et al.*, 2018, p.168).

O texto do Decreto nº 5.707/2007 traz as seguintes finalidades para a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP):

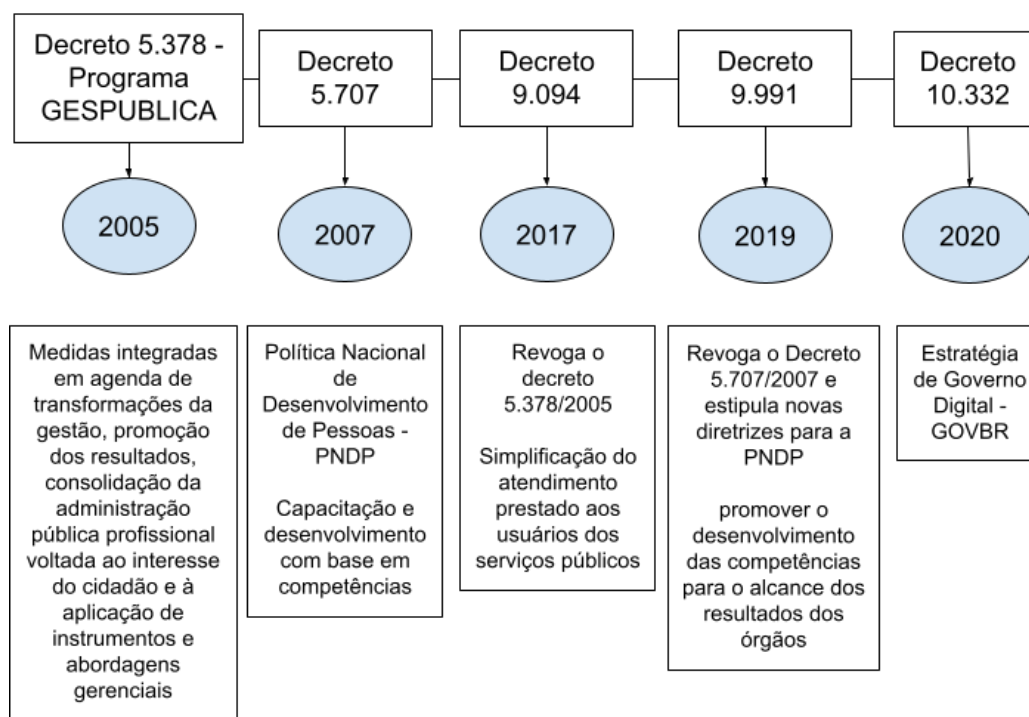
- I - Melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
 - II - Desenvolvimento permanente do servidor público;
 - III - Adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
 - IV - Divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
 - V - Racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.
- (BRASIL, 2007)

Porém, é possível perceber que o início do movimento de gestão estratégica pode também ser demarcado em 2005 com a publicação do Decreto nº 5.378/2005 (BRASIL, 2005), que institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, contemplando a

formulação e implementação de medidas integradas em agenda de transformações da gestão, necessárias à promoção dos resultados preconizados no plano plurianual, à consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais (BRASIL, 2005).

Tem-se, então, a partir de 2005 um novo panorama histórico para a gestão pública e gestão de pessoas neste contexto de estratégia, conforme a Figura 03:

Figura 03 - Panorama histórico do modelo de gestão estratégica no serviço público federal



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Cabe ressaltar que, neste período de tempo, tantas outras normativas e legislações foram publicadas no intuito de organizar a administração pública federal para o alcance de resultados e subsidiar a gestão de pessoas voltada para a estratégia organizacional, como por exemplo a Lei nº 11784/2008 (BRASIL, 2008) que instituiu a sistemática para avaliação de desempenho dos servidores de cargos de provimento efetivo e dos ocupantes dos cargos de provimento em comissão da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com os seguintes objetivos:

- I- Promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos;
- II- Subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal (BRASIL, 2008).

Da mesma forma, o Decreto nº 7.133/2010 acrescenta critérios a essa lógica de gestão, regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho, visando inserir a avaliação de desempenho por

resultados, além de definir os fatores a serem avaliados, tais como produtividade no trabalho, conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades, trabalho em equipe; comprometimento com o trabalho e cumprimento das normas de procedimentos e de conduta, podendo ser acrescidos mais cinco fatores: qualidade técnica do trabalho; capacidade de autodesenvolvimento; capacidade de iniciativa; relacionamento interpessoal; e flexibilidade às mudanças. (BRASIL, 2010).

Outro importante item normativo publicado a partir do Decreto nº 9.991/2019 (BRASIL, 2019), foi o estabelecimento das competências transversais e de liderança no serviço público, por meio da Instrução Normativa nº 21/2021 (BRASIL, 2021), sendo as transversais abordando Resolução de Problemas com Base em Dados; Foco nos Resultados para os Cidadãos; Mentalidade Digital; Comunicação; Trabalho em Equipe; Orientação por Valores Éticos; Visão Sistêmica. Já para as competências de liderança, esta mesma instrução normativa estipula três eixos: pessoas, resultado e estratégia. No eixo Pessoas, encontram-se as competências: Autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, Engajamento de pessoas e equipes e Coordenação e colaboração em rede. No eixo Resultado, localizam-se as competências de Geração de valor para o usuário, Gestão para resultados e Gestão de Crises. Quanto ao eixo Estratégia as competências indicadas são: Visão de futuro, Inovação e mudança e Comunicação estratégica.

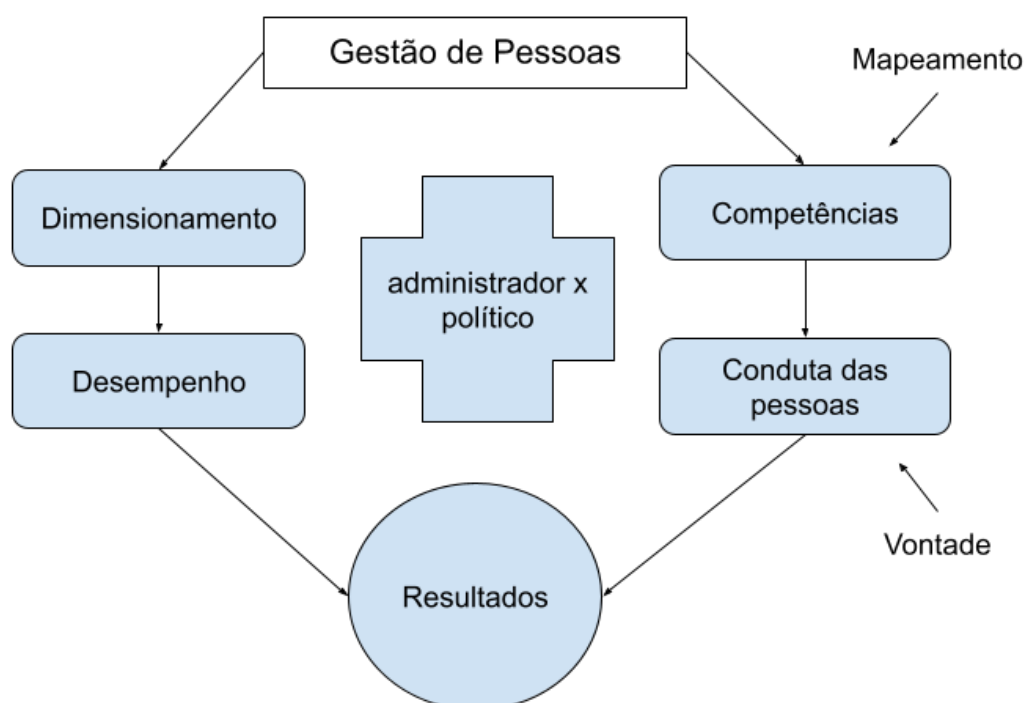
Esse cenário apresentado, com seus marcos legais e características, traz em seu bojo a implementação de uma gestão de pessoas em articulação com a estratégia organizacional, demarcada pelo avanço da compreensão das competências requeridas e desenvolvidas pelos servidores como atributo essencial para o alcance dos resultados desejados e requeridos pela sociedade (ALCÂNTARA; PEREIRA, 2015).

Nesse sentido, a gestão de pessoas passa a ser considerada como centro na estratégia, conforme destacou Demo *et al.* (2012), avançando para a vantagem competitiva por meio da retenção de talentos nas organizações públicas e ainda geração de valor pelos serviços prestados, como ressaltam Scheible e Bastos (2013). Cabe destaque também para a ênfase na ética e participação democrática e nos

processos decisórios, como evidenciam Mendes e de Andrade Júnior (2010), Silveira, Palassi e Silva (2013). Struecker e Hoffmann (2017) indicam que, apesar de ser verificada a importância de tais temas neste campo de análise, ainda cabem avanços para a articulação entre a prática e a teoria nas instituições.

Esses jogos de interesses e articulações podem ser visualizados por um modelo integrador, conforme Figura 04:

Figura 04 - Gestão de pessoas e relações político-administrativas



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Weiber *et al.* (2022).

Todavia, torna-se crucial considerar os efeitos de um atributo específico do serviço público que é a estabilidade. Seu bojo teórico abrange o objetivo de manter a continuidade dos serviços públicos e evitar sua interrupção, o que poderia ocasionar perda da qualidade e eficiência e, por outro lado, manter a independência funcional do servidor para que haja segurança na realização dos trabalhos, sem as pressões externas, visando sempre o interesse público (BRESSER-PEREIRA, 1996, 1996; FERREIRA; VAILATE, 2020; PIRES; MACEDO, 2006; MACHADO *et al.*, 2021). Essa relação entre a continuidade do serviço e a independência funcional dos servidores se apresenta como um paradoxo, trazendo desafios para a gestão de pessoas no âmbito público.

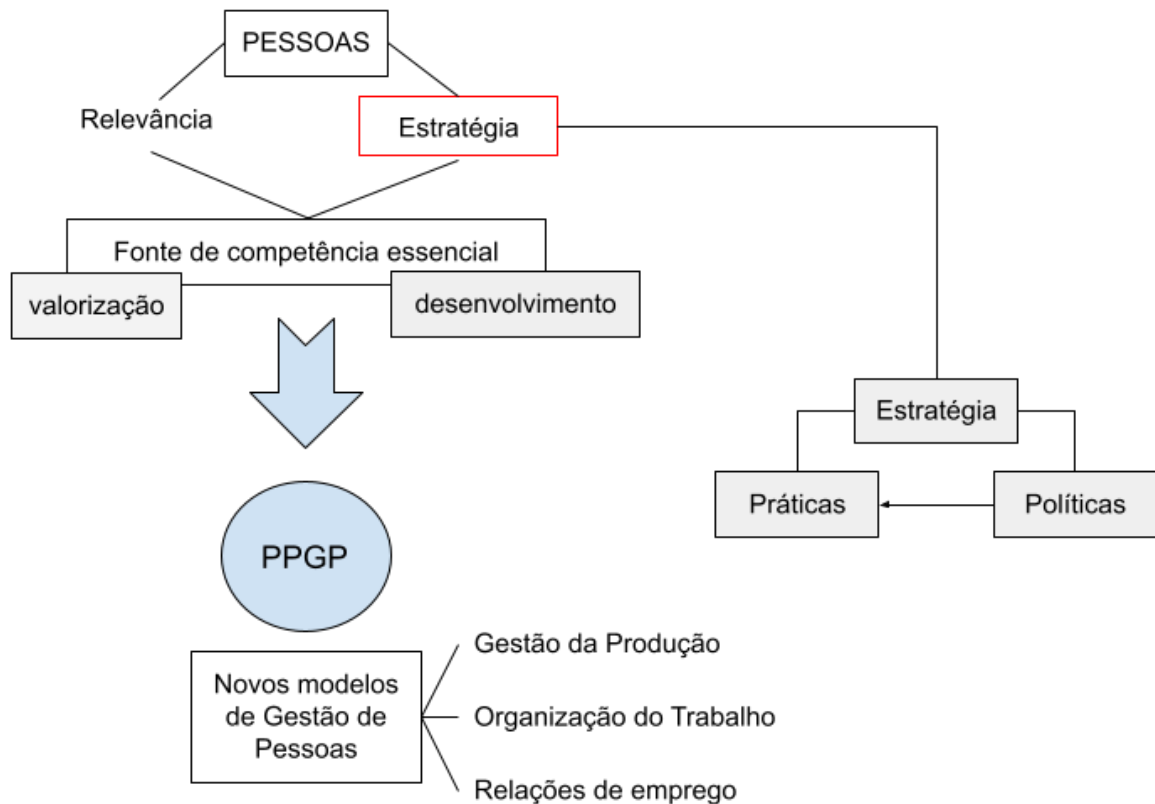
Nesse íterim, com a edição da PNDP pelo Decreto nº 9.991/20019 (BRASIL, 2019), um novo marco diferenciador do servidor público passa a nortear as políticas de gestão de pessoas, enfatizando o desenvolvimento e a aprendizagem. Esta nova característica vem acompanhada por novos instrumentos de capacitação e desenvolvimento, o que gera também novas posturas. Nesse sentido, Oliveira *et al.* (2021) enfatizam que “a possibilidade de flexibilização da estabilidade por meio da avaliação de desempenho torna-se um mecanismo eficaz que mantém a segurança, mas impede a acomodação” (p.283).

O que se percebe, conforme destacam Weiber *et al.* (2022), é o esforço dos envolvidos para demarcar uma posição enquanto política de gestão de pessoas para que ocupe um lugar na estratégia organizacional, tendo em vista que os resultados esperados se tornam a orientação principal dos processos e tarefas na organização. Não menos importante, apresenta-se nesse cenário um dilema entre a estratégia e a relação administrador *versus* político, no qual é possível verificar que forças ambientais e externas influenciam a gestão de pessoas. Depreende-se da leitura dos referenciais teóricos que a gestão de pessoas na administração pública ainda coloca seu foco no cargo, nas funções e pouco no indivíduo, o que enseja a investigação a partir da problemática da presente pesquisa, analisar a influência da política de gestão de pessoas no comprometimento dos servidores efetivos do IFMG.

A partir do estudo de Makapela e Mtshelwane (2021) percebe-se que investir em políticas de gestão impulsiona a melhoria do ambiente e, conseqüentemente, afeta o comprometimento organizacional. Neste ponto é que se percebe uma intercessão importante do papel de gestão, quando se trata de políticas para as pessoas em uma organização. Cabe destacar, corroborando o entendimento de Gondim, Souza e Peixoto (2013) de que “a gestão é uma *práxis* (ação politicamente implicada) que exige ferramentas e procedimentos metodológicos que a tornem viável” (p.345) e as dinâmicas estabelecidas no interior das políticas de gestão de pessoas no setor público apontadas por Weiber *et al.* (2022).

Tal raciocínio pode ser visualizado no esquema integrado da Figura 05:

Figura 05 - Modelo integrador da gestão de pessoas enquanto estratégia



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Weiber *et al.* (2022).

Por outro lado, ao se considerar o sistema de gestão de pessoas, aponta-se para a relevância do indivíduo e suas características, bem como seus aspectos sociais, psicológicos, diferenciando-se dos demais recursos tangíveis e gerenciáveis da organização. Nesse sentido, analisar a gestão de pessoas implica visualizar um campo político que desemboca em práticas, o que traz um certo grau de complexidade, pois inclui em seu fundamento a estratégia organizacional e ainda as dimensões políticas e de subjetividade, conforme aponta Siqueira (2002) em seu estudo.

Marras (2016) destaca, ainda, que esse movimento do tático-operacional para o estratégico não é simplesmente uma mudança, mas uma transformação radical da área de gestão de pessoas, como um renascimento em que o grande questionamento que se apresenta não é sobre extinguir a posição de gestão de pessoas, como uma metamorfose, mas como fazer com que esta área se torne o ponto de articulação entre políticas e práticas como “um centro de inteligência criador de um novo sistema de

valores” (MARRAS, 2016, P. 245) que atenda tanto aos servidores como à instituição e, sobretudo, à sociedade.

3.1.4 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

No âmbito desta pesquisa, procurou-se estruturar a Gestão de Pessoas em políticas e práticas integradas, conforme apresenta Demo et al. (2012), a partir de sua Escala de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (EPPGP), em inglês *Human Resources Management Policies and Practices Scale* (HRMPPS), sendo compreendida como um sistema integrado de práticas e políticas, conforme o Quadro 05, a seguir.

Quadro 05 Políticas, descrição e práticas de gestão de pessoas

Políticas	Descrição	Práticas
Recrutamento e Seleção	Proposta articulada para buscar, selecionar os funcionários, harmonizando os valores pessoais, competências e expectativas e organizacionais.	Divulgação, competências, provas de seleção.
Treinamento, Desenvolvimento e educação	Promover a capacitação e o desenvolvimento por meio de aprendizagem contínua e produção de conhecimento.	Aprendizagem e produção de conhecimento.
Avaliação de Desempenho e Competências	Avaliar o desempenho com base nas metas definidas e apresentação de <i>feedback</i> com base no alcance de resultados, percebendo-se o comportamento organizacional.	Avaliação, <i>feedback</i> , definição de metas, desempenho e produtividade, liderança, motivação, satisfação, comprometimento, cultura organizacional.
Remuneração e Recompensas	Promover o retorno ao indivíduo por meio de recompensas para o desempenho e competências desenvolvidas, e ainda engloba as práticas de departamento pessoal.	Remuneração e incentivos, planejamento de carreira, movimentação de pessoal.
Condições de trabalho	Prover um ambiente de trabalho com os insumos e recursos necessários para o desempenho das funções, o que pode envolver também a gestão das relações de trabalho e mudanças organizacionais.	Benefícios, saúde, segurança e tecnologia, regulação de conflitos, relações de trabalho, modelo de gestão, organização do trabalho, desenvolvimento organizacional,

		qualidade de vida no trabalho, qualidade total.
Envolvimento	Criar um ambiente de bem-estar e fortalecimento do vínculo com a organização.	Reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação, gestão de equipes.

Fonte: Elaborado a partir de Demo et al. (2012) e Scheible e Bastos (2013).

Scheible e Bastos (2013), em seu estudo sobre aspectos das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas que são percebidos no contexto contemporâneo, trazem elementos adicionais e complementares às dimensões propostas por Demo et al. (2012), tais como o comportamento organizacional que estaria ligado às políticas de Avaliação de Desempenho e Competências, por terem como práticas o “Desempenho e Produtividade, Liderança, Motivação, Satisfação, Comprometimento, Cultura Organizacional” (SCHEIBLE E BASTOS, 2013, p.63). Outra dimensão apresentada é a Mudança Organizacional que pode se conectar com as condições de trabalho ao apresentar novas formas de organização e estrutura para o trabalho, passando pelas práticas de “Desenvolvimento Organizacional, Qualidade de Vida no Trabalho, Qualidade Total” (SCHEIBLE E BASTOS, 2013, p.63). Estes elementos adicionais foram incorporados no Quadro 07 anterior.

Ao realizar uma análise das políticas de Gestão de Pessoas, Nassar (2021) destaca que a maneira como é conduzido o recrutamento e seleção pode influenciar a experiência do indivíduo durante sua vida funcional, desde que seja estabelecida uma relação de troca e intercâmbio de interesses e necessidades. Corroborando essa perspectiva, Scheible e Bastos (2013) destacam que a seleção de pessoal prepara, da mesma maneira, o campo para o comprometimento afetivo e normativo, pois ser escolhido entre os melhores pode gerar o senso de orgulho, o que ensejará cumprir seus objetivos.

Quanto ao treinamento e desenvolvimento, Marras (2000) destaca que o treinamento é um processo que ocorre em curto prazo para assimilação de aspectos culturais e também habilidades requeridas, como formação profissional, especialização e atualização e, de acordo com McElroy (2001), citado por Scheible e Bastos (2013), o treinamento permite uma percepção de autoimportância no indivíduo, ao ter sua capacidade e habilidades aumentadas, o que terá como efeito o aumento dos

comprometimentos afetivo e normativo. Este raciocínio é corroborado também por Meyer e Allen (1997) ao afirmarem que

o treinamento é uma das melhores estratégias que podem ser usadas para desenvolver o comprometimento, pois facilita o processo de afiliação à organização, além de tornar concreto o suporte organizacional ao trabalhador (Meyer e Allen (1997) citados por SCHEIBLE; BASTOS, 2013, p.64).

No que concerne ao sistema de Avaliação de Desempenho, é possível observar que, a partir de Marras (2000), está vinculado ao “ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada” (p.165) e ainda está condicionado, segundo o autor, a duas condições: o querer fazer, voltado para a motivação e o saber fazer que se conecta com as competências requeridas quanto a conhecimentos, habilidades e atitudes.

Seu principal objetivo é permitir ao gestor ter uma medida do desempenho e resultado obtido perante as metas pactuadas em determinado período de tempo, não deixando de observar seu aspecto de que há uma trajetória de desenvolvimento por trás do desempenho, por isso a importância da junção entre a motivação e as competências a serem fomentadas. O autor destaca ainda que a abrangência da avaliação de desempenho se dá no campo dos resultados (quantitativos e qualitativos), do conhecimento (trajetória de formação e capacitação) e do comportamento (valores e atitudes esperados e praticados frente à cultura organizacional).

Para Marras (2000), a política de Remuneração e Recompensas envolve estabelecer uma análise dos perfis dos cargos necessários na organização e também pela delimitação da função a ser exercida. Por se tratar de uma forma de recompensa pelo trabalho exercido e valorização do perfil do indivíduo, esta política também encontra seu papel fundamental no sistema de gestão em prol dos resultados da organização.

Analisar as políticas de condições de trabalho pressupõe um aspecto de aplicação de legislação, quanto às normas de segurança e ergonomia e também adentrar no campo da prevenção de adoecimento e acidentes. Pode ser entendida como a área que enfatiza o cuidado com o ambiente de trabalho mantendo-o produtivo e preservando

a vida humana, enquanto principal ativo da organização. De acordo com Marras (2000) e Scheible e Bastos (2019), junto a esta política de condições de trabalho, também é possível visualizar a importância das relações trabalhistas, nas quais se desenvolvem as articulações para acordos coletivos, mediações e conflitos e, ainda as mudanças que ocorrem na organização

Destaca-se, ainda, a importância da política de envolvimento, tendo como suas principais práticas o reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação. De acordo com Demo *et al.* (2012), o envolvimento abrange a criação de um ambiente favorável para o bem-estar e também o fortalecimento do vínculo estabelecido com a organização. Demo (2013) igualmente destaca que o envolvimento propicia atitudes, comportamentos e também dá base para o comprometimento organizacional, além de satisfação, aumento da confiança na organização e, sobretudo, produz bem-estar. Costa, Demo e Paschoal (2019) também destacam o aspecto de flexibilidade da política de envolvimento, favorecendo a resiliência dos indivíduos pesquisados, sendo indicada uma maior aplicação do setor público.

Passa-se à apresentação do referencial teórico de Comprometimento Organizacional.

3.2 Comprometimento Organizacional

Historicamente, os estudos sobre o comprometimento organizacional iniciaram-se com os estudos de Mowday, Steers e Porter (1979; 1982) e, ainda, Mathieu e Zajac (1990). Porém, foi com os estudos de Meyer e Allen (1991) que um modelo integrador de três concepções, a saber: afetivo, normativo e de continuação foi proposto, cujo objetivo inicial era avaliar como se dava a permanência do indivíduo na organização, sendo este modelo de Meyer e Allen (1991) amplamente investigado e utilizado nacional e internacionalmente.

Nacionalmente, destacam-se as pesquisas inaugurais de Antônio Virgílio Bittencourt Bastos, da Universidade Federal da Bahia (UFBA), sobre o comprometimento organizacional com enfoque no modelo tridimensional, como vemos em seus estudos inaugurais realizados em 1992 e 1993. A partir de então, os trabalhos e revisões sistemáticas foram realizados por Bastos, Brandão e Pinho (1997), Medeiros (2003) e Demo (2003).

De acordo com Cançado, Moraes e Silva (2006), ainda na década de 1990, é possível localizar os estudos de Moraes (1997) e Moraes e Marques (1996), vinculados ao Núcleo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional (NEACO) do CEPEAD/UFMG. Pinho, Oliveira e Silva (2020) destacam o estudo de Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989) e apresentado no Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD) como sendo o primeiro. Tantos outros estudos foram se desenvolvendo, mas, atualmente no Brasil, destacam-se os estudos Bastos e Aguiar, (2015) e Rodrigues e Bastos (2015) com propostas de novas escalas e as revisões sistemáticas de Pinho, Oliveira e Silva (2020) e Pinho (2021), trazendo grandes contribuições.

A Revista de Administração da USP (Rausp) publicou o primeiro trabalho sobre comprometimento no setor público, que foi uma pesquisa desenvolvida por Bastos e Brandão (1993) junto aos servidores técnico-administrativos de uma universidade pública, buscando compreender fatores (variáveis pessoais, de personalidade, funcionais, ocupacionais e organizacionais) associados ao nível de comprometimento com a instituição.

Para a compreensão inicial do conceito de comprometimento organizacional, faz-se necessário um breve histórico sobre sua evolução, conforme se apresenta no Quadro 06.

Quadro 06 - Definição de Comprometimento Organizacional

Definição	Autor(es)
"Comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado com e envolvido numa organização, em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: (1) estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização; (2) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e (3) forte desejo de se manter membro da organização."	Definição elaborada em 1970 por Porter e Smith para definir o comprometimento. Citado por Medeiros, 2003.
"Um fenômeno estrutural, que ocorre como resultado das transações indivíduo-organização e das alterações nos benefícios adquiridos e investimentos realizados pelo indivíduo em seu trabalho (<i>side bets</i>), ao longo do tempo."	Hrebiniak e Alutto (1972) interpretam as ideias de Becker (1960) e definem comprometimento como citado por Medeiros, 2003.
(...) "um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos."	Mowday, Porter e Steers, 1979, p. 225, citado por Siqueira e Gomides Junior, 2014, p. 333
"Um estado de ser em que um indivíduo é levado por suas ações e, por meio dessas ações, acredita que elas sustentam as atividades de seu próprio envolvimento."	Salancik (apud Mowday, Porter e Steers, 1982, p. 24-26) define o comprometimento numa perspectiva comportamental, citado por Medeiros, 2003.
"A totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais."	O enfoque normativo é apresentado nos trabalhos de Wiener (1982, p.421), que conceitua o comprometimento como citado por Medeiros, 2003.
"Uma forte relação entre indivíduo e uma organização, sendo essa relação caracterizada pelo esforço exercido em benefício da organização, pela crença e aceitação dos valores e objetivos da organização e pelo forte desejo de manter-se membro dela."	Mowday, Porter e Steers (1982), citado por Bastos e Aguiar (2015, p.79).
"... a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização em particular". "... um estado psicológico que liga o indivíduo à organização (ou seja, torna a rotatividade menos provável)."	Meyer e Allen (1991) p. 302
"estado psicológico, uma força que liga o indivíduo a um	Bastos et al. (2013, p. 286)

curso de ação.”	
"estado psicológico positivo que caracteriza a relação do indivíduo com a organização e que causa impacto em seu desempenho.”	Bastos e Aguiar (2015, p. 79)

Fonte: Adaptado pelo autor, com base nas referências citadas.

Como pode ser visto no Quadro 01, há uma variedade de concepções em torno do tema do comprometimento. Entretanto, a partir da revisão de literatura realizada por Meyer e Allen (1997) para a elaboração do modelo, localiza-se que

todas as definições de comprometimento, em geral, fazem referência ao fato de que o comprometimento (a) é uma força estabilizadora ou obrigatória, que (b) dá direção ao comportamento (por exemplo, restringe sua liberdade, vincula a pessoa a um curso de ação) (Meyer e Allen, 1997, p.301).

Cançado, Moraes e Silva (2006) ressaltam que não há um consenso sobre a concepção de comprometimento, portanto é preciso que as pesquisas apresentem com clareza o conceito a ser utilizado e o entendimento a ser empregado. Nesse sentido, a caracterização do que seria o comprometimento organizacional é apontada por Siqueira e Gomides Junior (2014) como complexa e controversa, porém quanto à sua natureza a literatura reforça os estudos iniciais para um vínculo com três esferas: afetivo, normativo e de continuação.

Meyer e Allen (1997) igualmente reforçam que o comprometimento organizacional se constrói a partir de um modelo multidimensional, e apontam para um “*core essence*”, ou seja, uma essência central que os autores indicam como sendo uma obrigação em permanecer e, por outro lado, um direcionamento do comportamento dentro da organização. É possível caracterizar, portanto, a essência central do comprometimento como sentimentos de querer fazer e sentir-se compelido a fazer. Todavia, isso não significa que sejam totalmente independentes (SCHEIBLE; BASTOS, 2013).

Desse modo, a diversidade de conceitos visualizados anteriormente no Quadro 06 demonstra, de acordo com Medeiros (2003), que as diversas raízes conceituais também levam a diversas aplicações metodológicas, o que valida uma fragmentação do constructo, ainda que a concepção mais utilizada tome como centro teórico que a

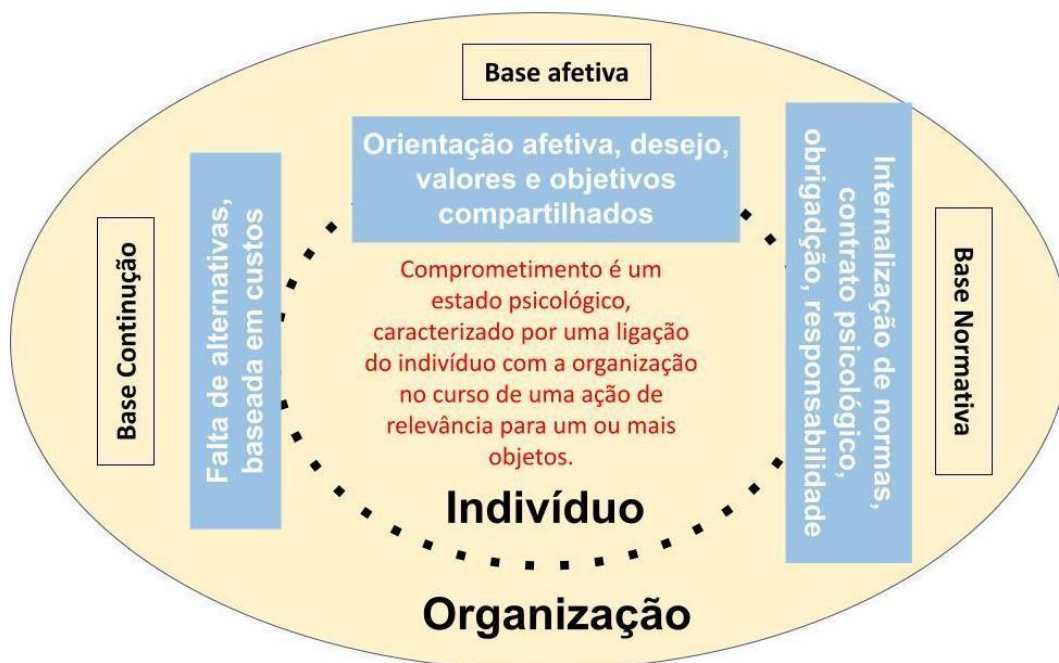
organização seja a fonte e o espaço em que o vínculo se expressa e se constitui.

Nesta discussão, o que se encontra por detrás da diversidade de conceitos é o pressuposto atitudinal e integrador trazido por Medeiros (2003), a partir dos trabalhos clássicos de Mowday, Steers e Porter (1979; 1982), pois o aspecto atitudinal tem como subjacente que o indivíduo tem uma identificação com a organização e seus objetivos e procura se manter como membro e ainda procura contribuir para que seus objetivos sejam alcançados (MEDEIROS, 2003).

Este conceito integrador tem abrangido as pesquisas desenvolvidas e espelha o que os primeiros estudos em torno do tema comprometimento organizacional trouxeram, sobretudo nas bases seminais. O modelo integrador de Meyer e Allen (1991) aponta para processos psicológicos distintos junto à base das três dimensões que propõem a verificação da permanência na organização.

Em termos de modelo integrado, o comprometimento organizacional a partir da base tridimensional de Meyer e Allen (1991) pode ser apresentado conforme a Figura 06:

Figura 06 - Modelo tridimensional do comprometimento com base em Meyer e Allen (1991)



Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Bastos *et al.* (2013).

Ainda que internacional e nacionalmente o modelo de Meyer e Allen (1991; 1997) tenha sido aplicado e testado, de acordo com Rodrigues e Bastos (2010), em seu estudo acerca dos problemas conceituais e empíricos sobre as pesquisas de comprometimento organizacional, verificou-se que o comprometimento indica uma recepção e conjunção de vínculos do indivíduo com a organização, o que provoca uma imprecisão dos conceitos e validade dos resultados. Moscon, Bastos e Souza (2012) inclusive apresentam uma crítica ao modelo de Meyer e Allen (1991; 1997), ainda que este seja o mais utilizado e difundido no meio acadêmico, pois, segundo os autores, o modelo apresenta controvérsias perante as dimensões que o compõem, pois parecem ser antagônicas entre si.

Na perspectiva de Rodrigues e Bastos (2010), o modelo de Meyer e Allen (1991; 1997) apresenta inconsistências quanto ao seu objetivo, visto que a Gestão de Pessoas sofreu mudanças no último século quanto à perspectiva das relações com os trabalhadores. De acordo com os autores, até meados do século XX envidaram-se esforços para compreender como se dava a permanência do indivíduo na organização, o qual era medido a partir do comprometimento; porém, com as

mudanças ocorridas no fim século XX, acrescenta-se ao comprometimento a noção de contribuição ativa para a organização, portanto, a partir de uma base afetiva.

Tudo isso envolve o cenário das últimas décadas em que a gestão de pessoas passou por mudanças, inserindo-se nas estratégias organizacionais para retenção das pessoas, diminuindo custos de rotatividade e ainda contribuindo para o desempenho e produtividade. Na atualidade tem-se, então, um avanço na compreensão do comprometimento como contribuição ativa para a organização, não somente a permanência por necessidade.

Considerando tudo isso, Rodrigues e Bastos (2010) apresentam que há inconsistências e inadequação das propriedades psicométricas do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991; 1997), caracterizado por um “esticamento” conceitual do comprometimento organizacional, avançando no conceito de permanência por necessidade em direção à compreensão de um comprometimento por identificação com os valores da organização e por “agregar valor às tarefas e à equipe” (Rodrigues e Bastos, 2010, p. 131).

A crítica apresentada por Rodrigues e Bastos (2010) abrange também a concepção de que a base de continuação apresenta um grau de relação suficiente para explicar a permanência na organização, pois enfatiza os custos por permanecer; no entanto, as bases afetiva e normativa aparecem com forte ligação aos aspectos de contribuição com a organização, aproximando-se mais do constructo de comprometimento e do que seria um indivíduo comprometido.

Ainda que o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991; 1997) tenha sido estudado e verificado amplamente, as dimensões afetiva, continuação e normativa apresentaram fragilidades, havendo sobreposição entre as bases afetiva e de continuação. O que explica esta sobreposição, de acordo com Rodrigues e Bastos (2010) é que a dimensão afetiva consegue explicitar com mais propriedade o comportamento de comprometimento, permanecendo na organização não apenas por necessidade e custos de saída (base de continuação), mas caracteriza-se pela diferenciação entre permanência por vontade e permanência por necessidade apontada por Rodrigues e Bastos (2010), o que possibilita a compreensão de que

internamente percebe-se um vínculo ativo (engajamento e empenho extra) e por outro lado um vínculo passivo (permanência por necessidade).

Avançando na discussão sobre o tema, Siqueira e Gomides Junior (2014) apontam que o comprometimento organizacional se direciona para vínculos em duas bases psicológicas, sendo uma afetiva e outra cognitiva. A base afetiva está ligada à percepção de identificação forte do indivíduo com a organização, sendo verificado por meio do comprometimento afetivo com a organização. Já na base cognitiva, abarca-se a questão social do comprometimento e suas trocas com a organização, sendo verificado pelo comprometimento de continuação, voltado para a carreira, e o normativo ligado ao sindicato e suas relações de obediência às regras institucionais.

Não somente o caráter conceitual são passíveis de revisão, mas os autores também apontam fragilidades na qualidade psicométrica das escalas e ainda as correlações verificadas nas pesquisas, destacando-se que a base afetiva possui relação mais forte com antecedentes e consequentes de satisfação e envolvimento, acompanhada de relação moderada com a base normativa. Já para a base de continuação, em que se verifica o vínculo passivo de permanência, encontra-se uma relação negativa com a permanência na instituição, destacando-se os consequentes de absenteísmo, estresse, negligência e conflitos trabalho-família.

Outro ponto importante a ser discutido é a respeito da relação comprometimento-comportamento, que Meyer e Allen (1997) ressaltam como um ponto de cuidado, devido às diversas posições subjetivas dos indivíduos em uma organização. Apontam ainda que

pesquisas existentes, particularmente na literatura de comprometimento organizacional, sugerem que, comparado ao comprometimento de continuidade e normativo, o comprometimento afetivo (a) correlaciona-se significativamente com uma gama mais ampla de medidas de "resultado" e (b) correlaciona-se mais fortemente com qualquer medida de resultado. (Meyer e Allen (1997), p.311).

Visto sob esse ângulo, o comprometimento vem acompanhado de um comportamento em prol dos resultados da organização, além de que o comprometimento afetivo possibilita um contexto com menos rotatividade, absenteísmo, desempenho elevado

e ainda a cidadania organizacional, então o comprometimento pode ser visto como influenciado tanto por antecedentes como consequentes. Nesse sentido, Meyer e Allen (1997) destacam que “há mais no vínculo comprometimento-comportamento, no entanto, do que a natureza do alvo”. (p.310). Ou seja, na visão dos autores, é preciso considerar na análise do comprometimento o aspecto atitudinal do indivíduo, como se dá o seu comportamento de comprometimento, em vista de suas trocas com a organização, indo além da análise da possível permanência como alvo principal. Permanecer na organização será um resultado de sua participação.

Portanto, a partir das críticas levantadas e a necessidade de revisão do constructo, Bastos (2011) realizou um estudo de validação de uma nova escala, aprimorando o estudo e a medida utilizada, com boa consistência interna. O autor apresentou, então, uma escala com o propósito de verificar o comprometimento, de base afetiva, tendo em vista seus antecedentes e consequentes ligados à satisfação e envolvimento do indivíduo com a organização e pelo fato de "o comprometimento afetivo ser o mais representativo daqui que é considerado como 'ser comprometido' para os diferentes atores organizacionais" (BASTOS; AGUIAR, 2015, p. 82). Por outro lado, duas novas dimensões também surgem, o consentimento e o entrincheiramento, cada qual avaliando uma perspectiva do vínculo estabelecido com a organização.

No Quadro 07, é possível visualizar as dimensões, componentes e características do comprometimento:

Quadro 07 - Dimensões, componentes, características, efeitos e novas escalas

Dimensões	Componentes	Características	Efeitos de permanência (Allen e Meyer, 1991)	Novos constructos (Bastos, 2013)
Afetivo	Internalização de valores e objetivos.	Ligado aos valores e objetivos que fundamentam o pertencimento, identificação e envolvimento do indivíduo no contexto organizacional, observada uma conexão psicológica, um apego, refletindo o prazer e desejo de afiliação e esforço por permanecer nela.	Permanecem na organização porque eles querem.	AFETIVO “Vínculo unidimensional que liga o indivíduo à organização devido ao compartilhamento de valores e objetivos. Medeia comportamentos de contribuição ativa para o alcance das

				metas organizacionais.”
Normativo	Obrigação em permanecer; Obrigação pelo desempenho.	Expressa-se principalmente na obrigação tanto em permanecer com foco nas normas e objetivos da organização, bem como em desempenhar suas funções devido à obrigação percebida, demonstrando que cumpre suas tarefas.	Permanecem porque eles sentem que são obrigados com base em sua ligação com as normas da organização.	CONSENTIMENTO “Tendência do indivíduo a obedecer ao superior hierárquico devido à percepção de que a chefia sabe melhor o que fazer, assim como pelas relações de poder que se estabelecem entre gestor e subordinado.”
Continuação	Poucas alternativas; linhas consistentes de atividade; recompensas e oportunidades.	Reflete-se na conexão e avaliação cognitiva do indivíduo caracterizada por poucas alternativas e altos custos e consequências associados a deixar a organização, constância nas atividades, regras, recompensas e oportunidades e ainda consequências na saída da organização como perda de valores.	Permanecem porque eles precisam.	ENTRINCHEIRAMENTO “Tendência do indivíduo a permanecer devido a possíveis perdas de investimentos e a custos associados � sua saída e devido à percepção de poucas alternativas fora da organização.”

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Bastos *et al.* (2013) e Silva, Nunes e Andrade (2019), Allen e Meyer (1991), Medeiros (2003), Bastos 2013.

Esses três constructos, em conjunto, formam o nível e grau de vínculo e alinhamento das equipes com a organização e, conseqüentemente, ao trabalho que realizam, perpassando a identificação, os valores e o senso de obrigação com a organização (BASTOS, 2013; MEDEIROS, 2003; MEDEIROS; ENDERS, 1998).

Portanto, o modelo tridimensional do comprometimento passou a ser estudado sob a perspectiva de um modelo unidimensional, estando o comprometimento abarcado pela dimensão afetiva, conforme o estudo de Bastos e Aguiar (2015). Nesse sentido, para a nova perspectiva de medida, foram apresentadas escalas que visam medir o comprometimento, de base afetiva, a partir do estudo de Bastos e Aguiar, (2015), a base normativa a partir da escala de consentimento, conforme pesquisa de Silva e Bastos (2015) e a base instrumental por meio da escala de entrincheiramento, com base no estudo de Rodrigues e Bastos (2015).

A transição do modelo conceitual tridimensional para o modelo conceitual unidimensional pode ser visualizada na Figura 06.

Figura 06: Modelo unidimensional do Comprometimento



Fonte: Adaptado de Bastos *et al.* (2013) e Bastos e Aguiar (2015).

Dessa forma, de acordo com Bastos *et al.* (2013) o comprometimento afetivo passa a ser estudado no contexto do vínculo ativo como uma das variáveis que o compõem, visto que ele representa mais de um estado psicológico que pode se combinar ou ser analisado de forma isolada ou em conjunto com o consentimento e entrincheiramento.

Igualmente, Meyer e Allen (1997) destacaram a importância do comprometimento afetivo e seu antecedente de desejo, com uma ligação afetiva com a organização, o que direciona o indivíduo para um comportamento de comprometimento para além da obrigação em permanecer na instituição.

quando o compromisso é acompanhado por uma mentalidade de desejo, as consequências comportamentais do comprometimento são percebidas pelo indivíduo como mais amplas do que quando o compromisso é acompanhado por uma mentalidade de custo ou obrigação percebida. (Meyer e Allen, 1997, p. 312).

Considerando a relação positiva do comprometimento afetivo com consequentes de satisfação, bem-estar, envolvimento, atitudes favoráveis para mudança e o consentimento com relações moderadas entre cidadania organizacional, em que as trocas se estabelecem extrafunção do cargo é que apresenta-se a hipótese de que as políticas e práticas de gestão de pessoas se relacionam positivamente com o comprometimento afetivo.

3.2.1 Breve revisão de literatura sobre comprometimento organizacional

Com vistas a contribuir com a compreensão da relação de comprometimento do indivíduo com a organização, ressaltam-se as pesquisas e revisões sistemáticas produzidas por Demo (2003), Pinho, Oliveira e Silva (2020) e, mais recentemente, Pinho (2021). Outras pesquisas sobre o tema podem ser destacadas focalizando o comprometimento a partir do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991).

A pesquisa de Heidari, Hosein Pour, Ardebili, (2022) buscou estudar se há relação do comprometimento organizacional com a saúde espiritual e o bem-estar psicológico de professores, inclusive utilizando o questionário de Allen e Meyer (1991; 1997). Já a pesquisa realizada por Faramawy e Abd El Kader (2021) abordou o contexto da Covid-19 quanto ao comprometimento organizacional de enfermeiros de linha de frente em relação à ansiedade e a relação com os gerentes. Basarah, Andry e Tahjoo (2022) verificaram os benefícios, a participação e o comprometimento organizacional no desempenho de um hospital e a pesquisa foi realizada em torno do tema comprometimento organizacional e o processo de credenciamento relacionado ao desempenho dos indivíduos.

No trabalho dos autores Wang e Rashid (2022) a satisfação no trabalho foi o ponto de mediação entre a aprendizagem organizacional e o comprometimento organizacional. O estudo de Ribeiro *et al.* (2022) abordou como o comprometimento afetivo atua como mediador para a liderança autêntica e a cidadania organizacional.

O estudo empreendido por Chiang-Vega e Candia-Romero, (2021) verificou como as crenças organizacionais afetam o comprometimento organizacional. A pesquisa realizada por Gastelu Dorado; Arce Duran (2021) abordou o comprometimento organizacional e o contrato psicológico em equipes de vendas. O trabalho apresentado por May Guillermo, Barroso Tanoira e Hernandez Triano (2020) apontou para uma escala que possa medir estados afetivos e o comprometimento organizacional, enquanto que Silva e Bastos (2010) abordaram a escala de consentimento organizacional.

Quanto à construção de modelos conceituais, Baez-Santana *et al.* (2019) propuseram em seu trabalho um modelo acerca do comprometimento organizacional que seja adaptado ao contexto cubano devido às novas configurações deste país e seus resultados apontam para um modelo em três etapas, quais sejam: antecedentes, avaliação do comprometimento organizacional e consequentes, ressaltando a necessidade de uma cultura organizacional no país que considere o comprometimento organizacional como fator preponderante na gestão.

Em termos de desenvolvimento do comprometimento organizacional, Maia e Bastos (2019) realizaram uma pesquisa em que destacam o caminho ou fluxo do comprometimento enquanto contrato psicológico que se vincula com o desempenho do indivíduo. De acordo com os resultados do estudo no setor público brasileiro, a adição do fator de comprometimento organizacional, reforçou o contrato psicológico estabelecido e este seria, segundo os autores, um degrau significativo na escalada do desempenho. De forma aproximada, Botelho e Paiva (2011) também estudaram o comprometimento em um Tribunal de Justiça em Minas Gerais, localizando um baixo comprometimento, em face das "dificuldades de infraestrutura, a sobrecarga de trabalho, a falta de perspectivas no plano de carreira e principalmente a falta de valorização do servidor" (p.1278) e apontaram como agenda de pesquisa a importância de aprofundar nos desafios das instituições públicas, principalmente após mudanças organizacionais.

De outra forma, Fonseca Herrera, Cruz Torres e Chacon Gutierrez (2019) realizaram um estudo em uma universidade mexicana visando verificar e validar o instrumento de comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991), diferenciando sua pesquisa com a apresentação de significados atribuídos pelos respondentes a perguntas apresentadas pelos pesquisadores.

Considerando a base de dados do *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) foi possível identificar estudos comparativos sobre o tema comprometimento organizacional e outros fatores, tais como: influência da motivação (ZONATTO *et al.*, 2021), clima ético (MONTEIRO *et al.*, 2021), sistemas de controle estratégico (SANTOS; DAMKE, 2021), além de pesquisa no contexto educacional público brasileiro (SILVA; BOHNENBERGER; FROEHLICH, 2021).

Por outro lado, Pinho (2021) empreendeu um mapeamento e análise das escalas de comprometimento organizacional em âmbito nacional e identificou que a maioria das pesquisas se baseia no modelo tridimensional, sendo comum a extrapolação desse cenário buscando outras dimensões e propostas unidimensional do comprometimento organizacional. No sentido de esforços por compreender a dinâmica do comprometimento organizacional, Pedrosa e Cruz (2021; 2022) apresentaram em congressos um modelo integrado abarcando gestão de pessoas, comprometimento e liderança transformacional.

Diante de todo esse vasto cenário de pesquisas, é possível perceber que os estudos sobre comprometimento organizacional colocam em evidência a perspectiva do indivíduo, pois, de acordo com Simon e Coltre (2012), o comprometimento se expressa em seu comportamento junto à organização, com melhores taxas de assiduidade, um olhar mais positivo e promotor de mudanças, desempenho individual condizente com as necessidades e estratégias da organização, entre outros aspectos.

Nesse panorama profícuo de pesquisas nacionais e internacionais é que se pretende analisar a influência das políticas e práticas de gestão de pessoas no comprometimento.

3.3 Proposta de modelo integrativo das Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento

A presente pesquisa aborda por um lado as políticas e práticas de gestão de pessoas que podem ser definidas como conhecimento coordenado de ações e atores em prol dos sistemas de gestão de pessoas na organização, visando ao desempenho e aos resultados esperados, e tem como ponto de partida a escala proposta por Demo *et al.* (2012). Em outro lado, abrange o comprometimento, de base afetiva, conforme a escala proposta por Bastos e Aguiar (2015), cuja essência presume o vínculo de apego do indivíduo com a organização e ainda uma postura de contribuição para o alcance dos objetivos, passando pela vontade/desejo de permanecer na organização.

De acordo com Demo (2011) e Demo *et al.* (2012) e Demo, Martins e Roure (2013), as políticas de gestão de pessoas são fortes preditores de comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. Pesquisas recentes têm apontado para a influência e relações entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e o comprometimento (DEMO; COSTA; PASCHOAL; 2019; VITAL *et al.*, 2020; MAKAPELA; MTSHELWANE; 2021).

Assim, apresenta-se o argumento/hipótese central deste estudo do qual derivam as hipóteses testadas no trabalho: **Existem relações de influência positiva entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e o comprometimento organizacional.**

Nesse sentido, o estudo realizado por Katou (2012), conforme citado por Demo *et al.* (2012), mostrou que as políticas de gestão de pessoas têm um efeito positivo no desempenho organizacional por meio das atitudes dos funcionários (satisfação, compromisso, motivação) e comportamentos do empregado (ausências, volume de negócios, disputas). Trazendo uma síntese do tema, Legge (2006), citado por Demo *et al.* (2012) aponta que

em síntese, as políticas de GRH assumem especial conotação no desenvolvimento, valorização e retenção de talentos. Também promovem o comprometimento dos funcionários e, conseqüentemente, a boa vontade de sua parte para atuar de forma flexível e adaptativa rumo à excelência nas organizações (Legge, 2006, citado por Demo *et al.*, 2012, p. 399).

A abordagem estratégica da gestão de pessoas no cenário atual das organizações da mesma forma deve ser considerada nessa influência e relação, como destacam Costa, Demo e Paschoal (2019), ao ressaltarem a importância da integração entre o ingresso e as políticas de desenvolvimento, as quais trarão o campo de práticas e percepção da valorização do indivíduo, retroalimentando o ciclo por meio do comprometimento organizacional.

Demo *et al.* (2012) e Scheible e Bastos (2013) apontam que a gestão de pessoas é capaz de produzir uma vantagem competitiva que dificilmente pode ser imitada. É capaz, ainda, de aprofundar no campo humano e do comprometimento dos indivíduos com a organização e seus objetivos, fazendo com que o papel das políticas de gestão de pessoas seja ressaltado no desempenho dos indivíduos, além de aumentar o grau de comprometimento.

Considerando esse contexto, Demo *et al.* (2012) destacam que a maneira como é conduzido o Recrutamento e Seleção pode influenciar a experiência do indivíduo durante sua vida funcional, desde que seja estabelecida uma relação de troca e intercâmbio de interesses e necessidades, o que aponta para uma relação entre o desempenho e a remuneração e recompensas esperados. Corroborando essa perspectiva, Scheible e Bastos (2013) destacam que o recrutamento e a seleção de pessoal, realizada por profissionais competentes e imparciais, prepara o campo para um maior envolvimento, o que poderá ser percebido por um aumento no comprometimento afetivo, pois ser escolhido entre os melhores pode gerar o senso de orgulho, o que ensejará contribuir e cumprir com seus objetivos.

Cabe destacar também que os prêmios e reconhecimentos vinculados ao desempenho organizacional promovem tanto o comprometimento afetivo quanto a permanência. O primeiro promove um sentimento de ser valorizado e o segundo uma sensação de vantagem percebida (SCHEIBLE; BASTOS, 2013).

Todavia, os autores destacam que tal relação de troca deve ser estabelecida desde o recrutamento e seleção.

Sobre o treinamento, McElroy (2001) citado por Scheible e Bastos (2013) acrescenta que o treinamento deve aumentar o comprometimento porque eles melhoram a

percepção individual de autoimportância. Meyer e Allen (1997) também destacam que o treinamento é uma das melhores estratégias que podem ser usadas para desenvolver o comprometimento, pois facilita o processo de afiliação à organização, além de tornar concreto o suporte organizacional ao trabalhador. O treinamento também pode subsidiar efeitos positivos na percepção de condições de trabalho com valores organizacionais mais institucionalizados e sensação de segurança pode implicar reciprocidade e envolvimento, gerando efeitos, por consequência no comprometimento.

Quanto às condições de trabalho Scheible e Bastos (2013) destacam que a descentralização/autogestão tende a contribuir positivamente para o comprometimento. Também influenciam o Envolvimento, pois promovem e dão visibilidade à participação na tomada de decisões, reforçando o comprometimento. Pfeffer (1998) citado por Scheible e Bastos (2013) afirma que o compartilhamento e troca de informações pode ter um efeito positivo no comprometimento, pois a organização usa as informações para influenciar e orientar as atitudes desejadas.

Demo (2003) apresenta em sua revisão sistemática sobre o comprometimento que o estudo empreendido por Mathieu e Zajac (1990) apresentou resultados sobre uma meta-análise acerca dos antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional, destacando-se

nos antecedentes, destacaram-se o trabalho inovador, a comunicação e a liderança participativa. Quanto aos correlatos, houve altas correlações positivas com motivação, envolvimento com o trabalho e satisfação. Por fim, os consequentes apontaram uma relação negativa com a intenção de sair da empresa e procurar novo emprego e a vontade de manter o vínculo com a organização, o que significa fidelização (DEMO, 2003, p.5).

Partindo, então, das políticas de gestão de pessoas e sua influência no comprometimento, é possível também associá-las aos antecedentes de comprometimento organizacional apontados por Simon e Coltre (2012), em que se visualiza uma relação entre as políticas de gestão de pessoas, os possíveis antecedentes de comprometimento e os tipos de comprometimento organizacional baseados no modelo tridimensional de Meyer e Allen (1997), conforme o Quadro 08.

Quadro 08: Políticas de Gestão de Pessoas e antecedentes de Comprometimento com base em Meyer e Allen (1991)

Políticas de Gestão de Pessoas (DEMO; MARTINS; ROURE, 2013 e DEMO <i>et al.</i> , 2012)	Antecedentes de Comprometimento Organizacional (SIMON; COLTRE, 2012)	Tipos de Comprometimento (DEMO; MARTINS; ROURE, 2013; SCHEIBLE; BASTOS, 2013)
Recrutamento e Seleção	Relação de troca e intercâmbio de interesses e necessidades; senso de orgulho; reconhecimento das habilidades e experiência	Afetivo; Normativo
Envolvimento	Competência pessoal	Afetivo
	Gestão participativa e democrática	Normativo
	Natureza do trabalho	Afetivo; Normativo
	Linhas consistentes de atividades	Afetivo
Treinamento, Desenvolvimento & Educação	Ações de treinamento e qualificação	Afetivo
Condições de Trabalho	Relações Grupo – Liderança	Afetivo; Normativo; Continuação
Avaliação de desempenho e competências	Sentimento de ser valorizado	Afetivo
Remuneração e Recompensas	Oportunidade de crescimento e promoção	Afetivo
	Política de reconhecimento e recompensas	Afetivo; Normativo; Continuação

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos estudos de Demo, Martins e Roure (2013); Demo *et al.* (2012); Simon e Coltre (2012); Scheible e Bastos, 2013).

Avaliando o Quadro 08, primeiramente tem-se o envolvimento que aponta para os antecedentes comprometimento afetivo por meio das competências pessoais, ao passo que os antecedentes de gestão participativa e democrática trazem a relação com o comprometimento normativo. Para o antecedente de natureza do trabalho, é possível visualizar o comprometimento afetivo e normativo e, por fim, para as linhas consistentes de atividades observa-se o vínculo afetivo.

Quanto ao treinamento, desenvolvimento e educação, visualiza-se o antecedente de ações de treinamento e qualificação relacionadas ao comprometimento afetivo. Por outro lado, na questão de condições de trabalho, as relações de grupo com a liderança vislumbram três tipos de comprometimento. A partir das recompensas, percebe-se que as oportunidades de crescimento e promoção coadunam com o comprometimento afetivo. Ao passo que as políticas de reconhecimento e recompensas indicam um

vínculo de tripla posição sendo afetivo, normativo e de continuação.

Quanto aos antecedentes de comprometimento organizacional apresentados no Quadro 08, estes adequam-se ao cenário de gestão de pessoas, dentro daqueles apontados no estudo de Simon e Coltre (2012), com destaque para o item comprometimento afetivo, que apresenta a competência pessoal, gestão participativa e democrática, natureza do trabalho e linhas consistentes de atividades com fortes relações com seus antecedentes.

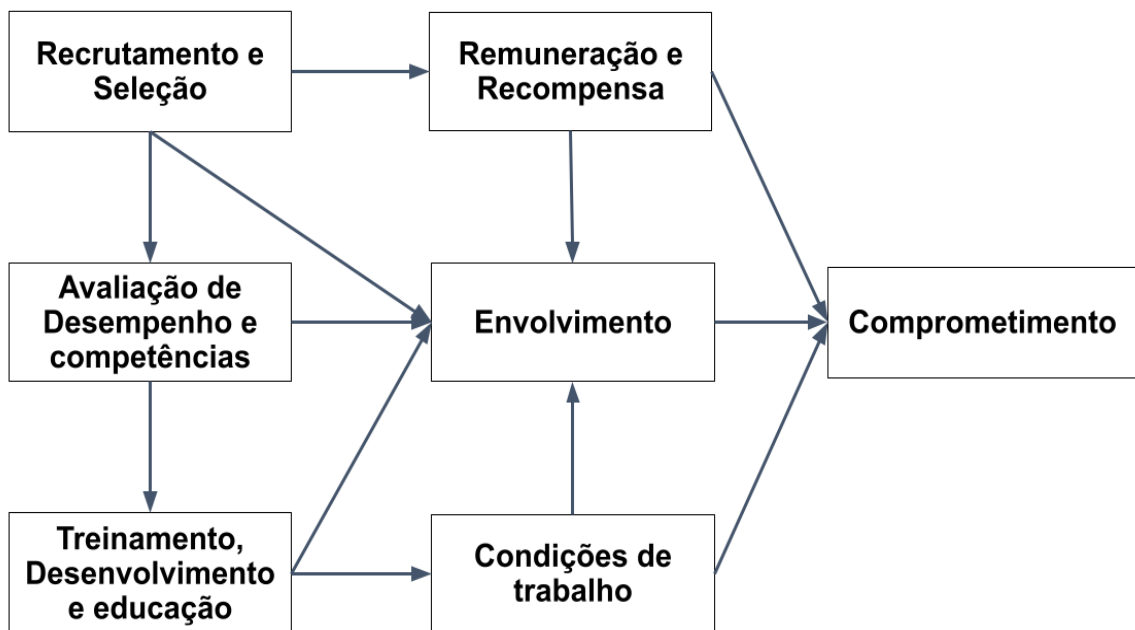
Apesar do Quadro 08 trazer a referência ao estudo de Meyer e Allen (1991), ainda, em consonância com os achados nas pesquisas desenvolvidas por Demo; Martins e Roure (2013), os antecedentes apresentados também se vinculam ao comprometimento do tipo afetivo, sendo possível visualizar uma predominância do comprometimento afetivo, pois caracteriza-se pelo pertencimento e conexão psicológica do indivíduo com a organização, relacionando-se com as políticas de gestão de pessoas apresentadas, sobretudo o envolvimento.

O Quadro 08 ainda demonstra que o tipo de comprometimento afetivo ganha destaque quando combinado com antecedentes que demonstram o valor das competências pessoais, da gestão participativa e democrática, a natureza do trabalho e as linhas consistentes de atividades, o que gera o sentimento de reconhecimento e pertencimento. Tais antecedentes de comprometimento relacionados às políticas de gestão de pessoas possibilitam visualizar a importância da postura colaborativa, visando não só a organização, mas sobretudo os indivíduos e seu envolvimento com a organização.

Uma outra visão da discussão aponta que o comprometimento com a organização desponta em comportamentos que não estão isolados. Conforme Bastos, Brandão e Pinho (1997), existe uma conexão que permeia a cultura e os valores dos indivíduos e também da organização, tornando-se sólido e constante. De modo que o papel da gestão de pessoas na manutenção do vínculo está cada vez mais ligado ao reconhecimento dos colaboradores quanto aos motivos para permanecer na organização, pois “as pessoas se tornam comprometidas pela implicação das suas próprias ações” (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997, p. 107).

Dessa forma, observando as políticas de gestão de pessoas, seus antecedentes e relações com o comprometimento, propõe-se um modelo teórico integrativo que propicie medir a influência das políticas e práticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional.

Figura 08 – Modelo teórico integrativo entre Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, Comprometimento



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Com base no modelo teórico integrado apresentado, propõe-se testar a hipótese central de que existem relações de influência positiva entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e o comprometimento organizacional. A partir desta hipótese central outras 10 hipóteses se desdobraram e foram demonstradas no Quadro 09, a seguir:

Quadro 09 - Hipóteses de estudo

Hip.	Descrição da Hipótese
H1	As percepções da política de Recrutamento e Seleção têm influência positiva sobre a política de Avaliação de Desempenho e Competências
H2	As percepções da política de Recrutamento e Seleção têm influência positiva sobre a política de Remuneração e Recompensa.
H3	As percepções da política de Recrutamento e Seleção têm influência positiva sobre a política de Envolvimento.
H4	As percepções da política de Avaliação de Desempenho e Competências têm influência positiva sobre a política de Envolvimento.
H5	As percepções da política de Avaliação de Desempenho e Competências têm influência positiva sobre a política de Treinamento, Desenvolvimento e Educação.
H6	As percepções da política de Treinamento, Desenvolvimento e Educação têm influência positiva sobre a política de Condições de Trabalho.
H7	As percepções da política de Treinamento, Desenvolvimento e Educação têm influência positiva sobre a política de Envolvimento.
H8	As percepções da política de Remuneração e Recompensa têm influência positiva sobre a política de Envolvimento.
H9	As percepções da política de Remuneração e Recompensa têm influência positiva sobre o Comprometimento.
H10	As percepções da política de Condições de Trabalho têm influência positiva sobre a política de Envolvimento.
H11	As percepções da política de Condições de Trabalho têm influência positiva sobre a política de Comprometimento.
H12	As percepções da política de Envolvimento têm influência positiva sobre a política de Comprometimento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Conforme pode ser visto no Quadro 09, para este estudo se propõe o teste de 12 hipóteses, baseadas no referencial teórico exposto neste trabalho. Cabe ressaltar que, nesta pesquisa, parte-se do pressuposto que a prática da gestão de pessoas possui uma postura de articulação, ao invés de um caráter departamental, com vistas ao desempenho da equipe e resultados para a organização por meio do comprometimento. Conforme discutido anteriormente a partir das pesquisas de Demo (2011), Demo *et al.* (2012), Demo, Martins e Roure (2013) e Costa, Demo e Paschoal (2019), observa-se que as políticas de gestão de pessoas indicam relação direta com o comprometimento organizacional e satisfação no trabalho.

Dado isto, o modelo apresentado contempla a aproximação de uma postura com enfoque em possibilitar um ambiente de desenvolvimento, relacionamento, participação e comunicação dos objetivos visando ao fortalecimento do comprometimento com a organização. Portanto, como já dito anteriormente, de acordo com Makapela e Mtshelwane (2021) investir em políticas de gestão impulsiona a melhoria do ambiente e, conseqüentemente, afeta o comprometimento organizacional.

Com base no modelo apresentado na Figura 08, para a consecução dos objetivos da pesquisa e a testagem do modelo apresentado, serão utilizadas a Escala de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, proposta por Demo *et al.* (2012), a Escala de Comprometimento Afetivo proposta por Bastos e Aguiar (2015), que foram combinadas e podem ser visualizadas na Tabela 01.

Tabela 01 – Combinação das escalas

Escala de base	Constructos	Qtde.
Políticas de Gestão de Pessoas (DEMO <i>et al.</i> (2012).	Recrutamento e Seleção	6
	Envolvimento	12
	Treinamento, desenvolvimento e Educação	6
	Condições de trabalho	6
	Avaliação de desempenho e competências	5
	Remuneração e Recompensas	5
Comprometimento - Afetivo - Versão reduzida de Bastos e Aguiar (2015)		12
Total de variáveis		52

Fonte: Elaborado com base nos trabalhos de Demo *et al.* (2012) e Bastos e Aguiar (2015).

O aspecto quantitativo da pesquisa tem respaldo em outros estudos já realizadas para mensuração da influência de políticas de gestão de pessoas em relação a diversos fatores, tanto isoladamente como combinando com outros fatores, tais como:

resiliência (COSTA; DEMO; PASCHOAL, 2019), política de gestão do trabalho e educação em Saúde (MAGNAGO *et al.*, 2017), efeitos das políticas de Recursos Humanos com relação à carreira e suas expectativas (VASCONCELLOS; NEIVA, 2016).

Cabe, ainda, salientar o estudo de Menezes e Lopes (2020) que investigaram a Política de Gestão de Pessoas e a motivação de trabalhadores de uma rede hoteleira; e a pesquisa desenvolvida por Oliveira, Gomide Júnior e Poli (2020) que abordou a investigação do impacto das políticas de gestão de pessoas em relação à confiança organizacional e o bem-estar no trabalho. Gondim, Souza e Peixoto (2013) também apontam que é possível localizar instrumentos para a gestão de pessoas, com ferramentas aplicáveis, porém poucos estudos foram capazes de trazer reflexões sobre estes modelos e seus apontamentos futuros. Vital, Paiva e Pereira (2020) estudaram o modelo integrativo entre qualidade de vida e vínculos organizacionais, abordando o comprometimento, consentimento e entrenchamento.

Sendo assim, verifica-se na literatura uma escassez de estudos que conjuguem a avaliação da percepção das políticas e práticas de gestão de pessoas e o comprometimento, sobretudo no contexto do serviço público. Com isso, a partir do aporte teórico e metodológico, utilizou-se a Escala de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, proposta por Demo *et al.* (2012) e a Escala de Comprometimento Afetivo proposta por Bastos e Aguiar (2015), a fim de verificar se as políticas e as práticas de gestão de pessoas influenciam o comprometimento dos servidores públicos efetivos do Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG).

4 METODOLOGIA

Para o alcance dos objetivos delineados nesta pesquisa, serão descritos, a seguir, a metodologia empregada que, de acordo com Minayo (2008), tem como fundamento apresentar as técnicas e abordagens utilizadas no processo de investigação. Nas seções seguintes serão descritos o tipo, o método e as abordagens da pesquisa, a população e a amostra, o método da estratégia de coleta dos dados, bem como sua análise.

4.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa

A presente pesquisa caracterizou-se como descritiva e exploratória no âmbito de um estudo de caso, utilizando-se de metodologia quantitativa, por meio de aplicação de questionário, conforme indicações de Creswell (2007). A pesquisa teve como objetivo verificar se as políticas e as práticas de gestão de pessoas influenciam o comprometimento dos servidores públicos efetivos do Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG).

A pesquisa descritiva visa expor as características de uma população ou fenômeno estudado por meio da identificação de correlações entre variáveis, a fim destacar a sua natureza e concepção. De acordo com Hair Júnior *et al.* (2009) e Collis e Hussey (2005), a pesquisa descritiva se apoia no planejamento estruturado e elaborado com o objetivo de obter a medida de uma determinada questão

Gil (2008) enfatiza que a pesquisa de característica descritiva tem como propósito investigar e estabelecer as relações existentes entre as variáveis a serem estudadas, sendo aplicado nesta pesquisa a metodologia quantitativa a partir das escalas de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (EPPGP), originalmente nomeada em inglês como *Human Resources Management Policies and Practices Scale* (HRMPPS) desenvolvida e validada por Demo *et al.* (2012) e da escala de Comprometimento, em nível afetivo, apresentada por Bastos e Aguiar (2015).

No que tange ao estudo de caso, conforme Severino (2013) e Yin (2005), este é

caracterizado pela pesquisa a partir de um caso particular, que seja representativo a outros casos análogos, nesse caso, a instituição federal a ser estudada compõe a Rede Federal com mais outras 41 instituições federais de ensino.

A técnica de coleta de dados utilizada foi a aplicação de questionário disponibilizado em ambiente eletrônico pelo sistema *Google* Formulários a todos os servidores efetivos da instituição, com preenchimento voluntário. A metodologia quantitativa destaca-se por coletar dados objetivos, utilizando-se de questionários estruturados. Os dados obtidos são passíveis de generalização dentro do contexto e população estudada (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Para acesso aos servidores do IFMG, foi realizado contato com a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, a fim de obter a relação de *e-mails* dos servidores, apresentando o Termo de Compromisso de Sigilo das informações obtidas, utilizando-os unicamente para os fins da pesquisa e envio do questionário.

4.2 População e amostra

A instituição objeto do estudo foi o Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG), instituição federal de ensino presente no estado de Minas Gerais, autarquia federal, criada pela Lei nº 11.892/2008 (BRASIL, 2008). A população considerada na aplicação do questionário quantitativo foi a totalidade dos servidores efetivos que compõem o quadro de pessoal da instituição, divididos entre as carreiras de Magistério e Técnicos Administrativos, somando-se 1.850 servidores efetivos, conforme dados do Raio-X da Administração Pública (BRASIL, 2022).

A amostra final foi constituída pelo total de questionários respondidos pelos servidores efetivos da instituição e, conforme Gil (2008), a amostra representa as características desta população, sendo escolhida de forma não probabilística, porém pelo critério de acessibilidade e conveniência, tendo a participação de 323 respondentes, representando 17,46% da população considerada.

A quantidade de respondentes foi definida com base em Hair Júnior *et al.* (2009) de que para cada variável aplicada é esperado que se tenha de 5 a 10 respondentes.

Considerando que o questionário possuía 61 afirmativas, esperava-se um retorno mínimo de 310 respondentes, o que possibilitou a realização da análise fatorial exploratória das escalas utilizadas no estudo.

4.3 Coleta dos dados

Para a coleta dos dados, foi disponibilizado em ambiente eletrônico o questionário enviado aos servidores por *e-mail*, utilizando o sistema *Google* Formulários, com base no questionário de modelo que encontra-se também disponível no Apêndice B, visando atingir o maior número possível de participantes na população estudada, dado o tamanho e dimensão da instituição em análise. Conforme Gil (2008), o questionário é uma técnica de investigação quantitativa que permite abordar os indivíduos por meio de questões e obter suas percepções sobre um determinado tema e, no caso desta pesquisa, acerca da influência das políticas e práticas de gestão de pessoas no comprometimento dos servidores.

O questionário foi elaborado a partir das escalas de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (EPPGP), originalmente nomeada em inglês como *Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS)*, desenvolvida e validada por Demo *et al.* (2012), além da escala de Comprometimento, em nível afetivo, apresentada por Bastos e Aguiar (2015). Também foram coletados dados demográficos da amostra, quais sejam, gênero, idade, estado civil, tempo de serviço, tipo de carreira, cargo de direção/função e escolaridade completa.

O contato e envio do questionário foi realizado por meio eletrônico e foi realizado entre os meses de novembro a dezembro de 2022, enviando ao *e-mail* institucional dos servidores, em cópia oculta, visando resguardar o sigilo das informações pessoais. De acordo com Marconi e Lakatos (2007), este procedimento é propício para o alcance do maior número possível dentro da população, e ainda proporciona racionalizar o tempo e pessoal para a pesquisa. O formulário também possibilitou o anonimato e confidencialidade (COLLIS e HUSSEY, 2005), evitando riscos de distorção, devido ao distanciamento do contato pessoal com o pesquisador.

A participação na pesquisa foi voluntária, conforme aprovação do Conselho de Ética e Pesquisa (CEP), por meio da Plataforma Brasil e sob o protocolo nº CAAE: 63843222.5.0000.5105. O teor da mensagem do *e-mail* enviado ao servidor contextualizava a pesquisa e seu objetivo, bem como o convidava para acessar o formulário eletrônico por meio do *link* específico. Uma vez aberto o formulário pelo *link* enviado, o participante teve contato com a apresentação da pesquisa, detalhando o tempo gasto com as respostas e regras de sigilo dos dados coletados, podendo aceitar ou não participar da pesquisa. Caso não aceitasse participar da pesquisa, então o formulário seria enviado para a última página, com agradecimentos e finalização. Ao aceitar participar, então seguia-se para o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Estando ciente e concordando com a participação, o questionário foi apresentado em três partes sucessivas, sendo: Parte A - Políticas de Gestão de Pessoas; Parte B - Comprometimento Organizacional; Parte C Dados Demográficos, podendo o respondente indicar ou não ao final o seu endereço eletrônico para receber o retorno do resultado da pesquisa.

Os constructos e variáveis abordados no questionário estão apresentados no Quadro 10:

Quadro 10 – Dimensões e variáveis aplicadas no questionário

Dimensão		Variável
Recrutamento e Seleção	GPRS01	Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados.
	GPRS02	Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes.
	GPRS03	Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.
	GPRS04	A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (p. ex., entrevistas, provas, etc.).
	GPRS05	A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.
	GPRS06	A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.

Envolvimento	GPEV01	A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação de seus trabalhadores junto aos seus colegas.
	GPEV02	A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.
	GPEV03	A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.
	GPEV04	A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.
	GPEV05	A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.
	GPEV06	A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus trabalhadores (p.ex., confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.).
	GPEV07	A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (p. ex., elogios, matérias em jornais internos, etc.).
	GPEV08	Na organização onde eu trabalho os trabalhadores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.
	GPEV09	Na organização onde eu trabalho há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos trabalhadores.
	GPEV10	Na organização onde eu trabalho há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.
	GPEV11	A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões.
	GPEV12	Na organização onde eu trabalho há coerência entre o discurso e as práticas gerenciais.
Treinamento, desenvolvimento e Educação	GPTD01	A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver competências necessárias à boa realização das minhas funções (p. ex., treinamentos, capacitação, etc.).
	GPTD02	A organização onde eu trabalho investe em desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de uma forma ampla (p. ex., patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc.).
	GPTD03	Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.
	GPTD04	A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.
	GPTD05	Na organização onde eu trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente.
	GPTD06	Na organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes.
Condições de trabalho	GPCT01	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.

	GPCT02	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (p. ex., plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).
	GPCT03	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (p. ex., convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de convivência/descanso, etc.).
	GPCT04	Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes (p.ex. brigada de incêndio, etc.).
	GPCT05	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus trabalhadores, controlando o acesso de pessoas estranhas na instituição.
	GPCT06	As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).
Avaliação de desempenho e competências	GPAD01	A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho periodicamente.
	GPAD02	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho subsidia as decisões sobre promoções e progressão na carreira.
	GPAD03	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos trabalhadores.
	GPAD04	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho são discutidos com os trabalhadores.
	GPAD05	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho são divulgados para os trabalhadores.
Remuneração e Recompensas	GPRR01	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para a minha função.
	GPRR02	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.
	GPRR03	Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (p. ex., promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/ gratificações, etc.).
	GPRR04	Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus trabalhadores.
	GPRR05	Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.
Comprometimento - Afetivo (Bastos e Aguiar (2015))	COMP01	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.
	COMP02	Conversando com amigos, sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.
	COMP03	Sinto os objetivos da minha organização como se fossem os meus.

	COMP04	A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.
	COMP05	A minha forma de pensar é muito parecida com a da instituição em que trabalho.
	COMP06	Eu acho que meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.
	COMP07	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a organização onde trabalho.
	COMP08	Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.
	COMP09	Aceito as normas da instituição porque concordo com elas.
	COMP10	Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.
	COMP11	Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da instituição em que trabalho.
	COMP12	Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos autores Demo *et al.* (2012) e Bastos e Aguiar (2015).

Para cada afirmativa das partes A, B e C do questionário foram apresentadas as possibilidades de respostas, com base na escala *Likert* de 7 pontos ordinais.

A Tabela 02 apresenta a escala *Likert* de 7 pontos, com a descrição da avaliação:

Tabela 02 - Escala *Likert* de 7 pontos

Pontos de atribuição	1	2	3	4	5	6	7
Descrição	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

Fonte: Adaptado a partir de Collis e Hussey (2005) e Feijó, Vicente e Petri (2020).

Conforme Feijó, Vicente e Petri (2020), a escala *Likert* tem sido amplamente utilizada em pesquisas no campo da Administração e Contabilidade. Conforme estudo empreendido por Macedo (2020), que apresentou que a escala do tipo *Likert* de 7 pontos apresenta pontos favoráveis para pesquisas, trazendo melhor discriminação de covariância, confiabilidade e consistência interna e, ainda, tem um melhor ajuste em estatísticas multivariadas.

4.4 Análise dos dados

Uma vez coletados os dados, a análise dos resultados foi realizada com base no questionário aplicado sendo o processamento realizado por meio do *software Microsoft Excel* e as análises estatísticas operacionalizadas por meio dos *softwares* do *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* versão 22.0 para a Análise Fatorial Exploratória (AFE) e utilizando o *software SmartPLS* na versão 4.0 para a Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Os dados foram analisados sob uma configuração multivariada que, segundo Hair Júnior *et al.* (2009), compreende “todas as técnicas estatísticas que simultaneamente analisam múltiplas medidas sobre indivíduos ou objetos sob investigação” (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2009, p.23).

Inicialmente, foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória (AFE), tendo em vista que a pesquisa utilizou escalas originais que foram validadas em contextos distintos do objetivo desta pesquisa, além do fato de o questionário combinar variáveis e constructos já conhecidos a partir das escalas validadas, carecendo, então, de inferências sobre a população estudada (COLLIS e HUSSEY, 2005). Seguindo os parâmetros de Hair Júnior *et al.* (2009), pretende-se confirmar por meio da AFE a confiabilidade e validade dos constructos propostos no questionário, com base nos critérios dispostos no Quadro 11.

Quadro 11 - Critérios analisados na AFE

Dimensão	Análise	Referências
Carga fatorial - Comunalidade	Estabelece a significância de um fator, indicando que converge para um ponto em comum. Em regra, as cargas devem estar entre >0,5 e idealmente acima de 0,7. O índice que expressa essa carga é a comunalidade que é conceituada como “Quantia total de variância que uma variável original compartilha com todas as outras variáveis incluídas na análise” (HAIR JÚNIOR <i>et al.</i> , 2009, p. 101), aplicando-se o critério de >0,5 para aceitação do fator.	Hair Júnior <i>et al.</i> (2009)
Alfa de Cronbach (geral e se item excluído)	Este índice é uma medida de confiabilidade que mede a consistência das variáveis que compõem a amostra analisada, sendo desejáveis valores mínimos acima de 0,70, para as ciências sociais. Em complemento,	Hair Júnior <i>et al.</i> (2009) e Field (2009)

	ressalta que, ao passo que o número de itens em uma escala aumenta, o Alfa tende a aumentar, fato que implica que em alguns casos um valor do Alfa de Cronbach mais baixo pode ser visto como satisfatório.	
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Medida de adequação da amostra. Para o KMO, os valores que figuram acima de 0,70 são considerados “regulares” e os que se encontram acima de 0,80 “muito bons” e o limite inferior para aceitação do modelo deve ficar acima de 0,50.	Field (2009)
Teste de esfericidade de Bartlett	Tem como objetivo avaliar a hipótese de as variáveis não serem correlacionadas com a população. Destaca-se que tal teste verifica se os dados contêm suficiente evidência que comprovem a hipótese de que a matriz de correlação não é uma matriz identidade. Ressalta-se ainda que a utilização da análise fatorial está condicionada a rejeitar a hipótese de que a matriz de correlação de uma população é uma identidade.	Norusis (1999); Malhotra (2012)
Nível de significância estatística (Sig)	Trata-se de uma medida estimada que busca aferir o grau em que o resultado alcançado é "verdadeiro".	Hair Júnior <i>et al.</i> (2009)
Variância extraída	Trata-se de uma medida de consistência complementar interna. Este índice objetiva medir a quantidade geral de variância dos indicadores explicada pela variável latente e seus valores devem figurar acima de 0,50.	Hair Júnior <i>et al.</i> (2009)

Fonte: Adaptado a partir de Assis (2021, p.53).

No segundo momento, foi utilizada a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE) ou *Structural Equation Modeling* (SEM), que considerou as múltiplas relações de causalidade e dependência entre as variáveis. Foi apresentado um modelo estrutural para explicar o conjunto de interações (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2009) estabelecendo uma relação causal (BREI; LIBERALLI NETO, 2006; KLINE, 2011) e confirmando ou refutando as hipóteses de pesquisa.

De acordo com Hair Júnior *et al.* (2009)), a aplicação da Modelagem de Equações Estruturais (MEE) tem como objetivo apresentar a explicação das relações considerando as variáveis e suas relações causais. Para a realização desta análise, foram combinados, por um lado, o modelo inicialmente proposto na Figura 08, também chamado de modelo de mensuração (*outer model*) a partir das concepções teóricas e, por outro lado, o modelo estrutural, elaborado a partir dos testes estatísticos

realizados e operacionalizado no *software SmartPLS* (v. 4.0).

O uso da Modelagem de Equações Estruturais (MEE) é a mais indicada para estudos exploratórios, conforme Hair Júnior *et al.* (2009), e deve-se adotar as etapas previstas para sua confirmação, considerando a estimação de ajuste de mínimos quadrados parciais.

Visando sintetizar os aspectos analisados na Modelagem de Equações Estruturais - MEE, apresenta o Quadro 12 a seguir:

Quadro 12 - Dimensões e critérios analisados na MEE

Procedimento	Propósito	Valores referenciais/critério	Autores
Variância média extraída (AVE)	Validades Convergentes	AVE > 0,50	Henseler; Ringle; Sinkovics (2009)
Cargas cruzadas	Validade Discriminante	Valores das cargas maiores nas VLs originais do que em outras	Chin (1998)
Critério de Fornell e Larcker	Validade Discriminante	Comparam-se as raízes quadradas dos valores das AVE de cada constructo com as correlações (de Pearson) entre os constructos (ou variáveis latentes). As raízes quadradas das AVEs devem ser maiores que as correlações dos constructos.	Fornell e Larcker (1981)
Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta	Confiabilidade do modelo	AC > 0,70 CC > 0,70	Hair Júnior <i>et al.</i> (2009)
Teste t de Student	Avaliação das significâncias das correlações e regressões.	$t \geq 1,96$	Hair Júnior <i>et al.</i> (2009)
Avaliação dos Coeficientes de Determinação de Pearson (R2)	Avaliam a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural.	Para a área de ciências sociais e comportamentais, R2=2% seja classificado como efeito pequeno, R2=13% como efeito médio e R2=26% como efeito grande.	COHEN (1988)
Tamanho do	Avalia-se quanto	Valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são	Hair Júnior <i>et al.</i>

efeito (f ²) ou Indicador de Cohen	cada constructo é “útil” para o ajuste do modelo.	considerados pequenos, médios e grandes.	(2009)
Validade Preditiva (Q ²) ou indicador de Stone-Geisser	Avalia a acurácia do modelo ajustado.	Q ² > 0	Hair Júnior <i>et al.</i> (2009)
Coeficiente de Caminho	Avaliação das relações causais.	Interpretação dos valores à luz da teoria.	Hair Júnior <i>et al.</i> (2009)

Fonte: Ringle, Silva e Bido (2014, p. 72)

Empreendeu-se também uma análise de documentos relacionados às políticas e práticas de gestão de pessoas realizadas no IFMG, após sua criação em 2008 pela Lei 11.892/2008 (BRASIL, 2008) e a partir da fusão de outras três instituições federais de ensino. A análise dos dados contou com a avaliação de documentos institucionais disponíveis no *site* da instituição e caracterizou-se como de abordagem documental. De acordo com Gil (2008), a pesquisa a partir de documentos institucionais é uma das práticas mais utilizadas em pesquisas documentais, sendo caracterizado como documento interno da organização. Dessa forma, foram consultadas Resoluções aprovadas pelo Conselho Superior, Portarias emitidas pelo Reitor, Relatórios de Gestão e legislações aplicadas à realidade do IFMG.

É importante ressaltar que a apresentação dos dados desses documentos consistiu de uma análise descritiva, considerando o histórico das políticas de gestão de pessoas na instituição. O intuito dessa etapa foi relatar as ações empreendidas ao longo do tempo pela área de gestão de pessoas. Contudo, os dados não podem ser considerados diretamente relacionados com as escalas, mas servem de parâmetro para o entendimento do cenário em que foi realizado o estudo de caso.

Tendo sido relatados o percurso metodológico e as análises empreendidas, seguem-se a apresentação e a descrição do perfil dos respondentes, a Análise Fatorial Exploratória (AFE) das escalas utilizadas, a Modelagem de equações estruturais (MEE), a descrição e a análise das estratégias de Políticas e práticas de gestão de pessoas no IFMG e, por fim, a discussão dos resultados da análise fatorial exploratória e a modelagem estrutural.

5 RESULTADOS

Neste capítulo estão apresentados os resultados obtidos na pesquisa a partir dos pressupostos metodológicos.

Os dados obtidos foram descritos considerando: 1) descrição e análise das estratégias de políticas e práticas de gestão de pessoas no IFMG, 2) apresentação e descrição do perfil dos sujeitos de pesquisa, observando os dados demográficos obtidos pela Parte C do questionário, sendo gênero, idade, estado civil, tempo de trabalho no IFMG, carreira, ocupação de cargo de direção ou função gratificada e escolaridade; 3) a Análise Fatorial Exploratória (AFE) das escalas utilizadas; 4) análise descritiva das políticas e práticas de gestão de pessoas do IFMG e 5) Modelagem de Equações Estruturais (SEM).

5.1 Descrição e análise das estratégias de políticas e práticas de gestão de pessoas no IFMG

Realizou-se uma pesquisa documental, analisando as estratégias da área de Gestão de Pessoas do IFMG no gerenciamento de suas políticas de gestão de pessoas em face de seus processos e políticas, a partir da fusão ocorrida em 2008, quando houve a criação do Instituto. O detalhamento foi realizado com base em pesquisa dos documentos disponíveis no site do IFMG e a partir da experiência do autor com atuação no setor de Gestão de Pessoas do IFMG, desde janeiro de 2010 até a presente data.

Portanto, com a criação do Instituto, em 2008, estabeleceu-se uma Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) subordinada diretamente ao Gabinete do Reitor, tendo seus processos de administração e desenvolvimento de pessoas concentrados na equipe de servidores administrativos, em sua maioria recém-empossados em 2010, a partir da criação da Reitoria em Belo Horizonte.

A busca documental realizada permitiu localizar as competências aplicáveis à Diretoria de Gestão de Pessoas por meio de Regimento Geral ou Estatuto do IFMG. Considerando como política de gestão de pessoas a concentração dos processos e

decisões na DGP, os requerimentos, concessões, avaliação e emissão de decisões ou portarias eram realizados diretamente por sua gestão, bem como o atendimento aos servidores sobre dúvidas e andamento dos processos. Ficava a cargo dos servidores integrantes da equipe da DGP o lançamento de benefícios e cálculos devidos no Sistema de Administração de Pessoal (SIAPE), cujo treinamento inicial foi realizado pelos gestores ou colegas com mais experiência, nos moldes de treinamento em serviço.

Cabe aqui uma reflexão sobre a integração cultural das três antigas instituições, visto que seus processos de gestão de pessoas precisaram ser revistos no decorrer do desenvolvimento da fusão, passando a serem determinados pela Reitoria do órgão. De acordo com Almada e Borges (2015), junto às questões culturais também estão relacionados os temas comportamentais dos indivíduos que participam da fusão, sendo necessário considerar a percepção deles sobre a mudança. Ainda segundo as autoras, observar como a mudança é recebida pelos participantes é um ponto crítico no processo de fusão, visto que em um terço dos casos foca-se apenas nas questões administrativas e financeiras e “negligenciam-se aspectos comportamentais, psicológicos e culturais dos funcionários” (ALMADA; BORGES, 2015, p.2).

Cabe ressaltar que, apesar dos campi contarem com autonomia administrativa e acadêmica, a responsabilidade dos representantes de gestão de pessoas era apenas de receber os requerimentos e encaminhá-los à Reitoria para avaliação e lançamento em sistema. O sistema concentrado de gestão aplicava-se não somente na gestão de pessoas como em outros setores e Pró-reitorias, sendo a Reitoria um órgão administrativo e executivo, cabendo-lhe a administração, coordenação e supervisão de todas as atividades da Autarquia e vigorou até a mudança de Reitor, ocorrida em 2015, com a emissão da Portaria nº 475/2016 que dispôs sobre a delegação de competências para os diretores das unidades do instituto (IFMG, 2016), desconcentrando a maior dos processos de gestão de pessoas.

Em 2015, a partir da eleição de novo Reitor, foram criadas a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) e duas outras diretorias em sua hierarquia, sendo uma para Desenvolvimento de Pessoas e outra para Administração de Pessoas, com um aumento do número de servidores na equipe.

Com o programa de governo do Reitor eleito, a PROGEP teve seu foco na elaboração das políticas de gestão de pessoas, sobretudo no âmbito do desenvolvimento de pessoas, abrangendo a admissão, capacitação, qualidade de vida e preparação para aposentadoria. Outro aspecto importante no gerenciamento das ações é que ao ganhar o status de Pró-reitoria, a Gestão de Pessoas passou a compor o corpo de Colégio de Dirigentes (CODIR), órgão superior do IFMG e de caráter consultivo (BRASIL, 2008), formado pelos demais gestores de alta gerência junto com o Reitor, os outros Pró-reitores e Diretores Gerais de cada um dos campi do IFMG.

O Estatuto do IFMG foi alterado por meio da Resolução nº 014 de 15 de junho de 2016 que determinava adequações nas competências da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, ressaltando as competências de “planejar, superintender, coordenar e fomentar as políticas de gestão de pessoas com o objetivo de atingir as metas e o cumprimento da missão institucional, por meio de servidores capacitados e motivados” (IFMG, 2016). Conseqüentemente, o Regimento Geral do IFMG também foi modificado por meio da Resolução nº 015 de 15 de junho de 2016, destacando as ações inerentes à PROGEP.

O Regimento Geral do IFMG foi novamente atualizado pela Resolução nº 20 de 08 de outubro de 2021, sem ocorrer alteração do Estatuto do IFMG já aprovado pela Resolução 12/2018 (IFMG, 2020) e, em seção especial, as competências da PROGEP foram atualizadas, destacando-se a de implementar as políticas e diretrizes de gestão de pessoas, gerenciar a política de desenvolvimento dos servidores e estabelecer política que promova e assegure condições necessárias para a inclusão e diversidade.

No Relatório de Gestão de 2016 (IFMG, 2016) é possível verificar que, em 2015, o IFMG contava com um quadro de 1.742 servidores e, até o momento desta pesquisa, o IFMG conta com um quadro de 1.895 servidores públicos efetivos, conforme dados do Raio-X da Administração Pública (BRASIL, 2022), divididos entre as carreiras de Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e Técnicos Administrativos em Educação.

Sendo assim, a partir de 2015, a política de gestão de pessoas no IFMG passou a ser exercida a partir das diretrizes e orientações provindas da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, aplicadas aos servidores públicos que compõem o quadro de pessoal. É possível observar nos documentos disponíveis no IFMG como se deu a construção das políticas de gestão de pessoas após sua fusão. Percebe-se um foco maior na publicação de políticas a partir de 2015, sendo localizado no site do IFMG, antes desta data, apenas a normativa de capacitação e qualificação dos servidores efetivos aprovada pela Resolução nº 28 de 12 de março de 2012. No mesmo ano houve a aprovação de duas resoluções sobre Estágio Probatório dos servidores: a Resolução nº 019 de 25 de janeiro de 2012 que trata sobre a Avaliação de Estágio Probatório do servidor Técnico-Administrativo em Educação e a Resolução nº 018 de 25 de janeiro de 2012, sobre a Avaliação de Estágio Probatório do servidor docente.

Tendo como parâmetro a transparência e participação dos servidores nas decisões de gestão, a PROGEP elaborou a Portaria nº 1.695 de 04 de dezembro de 2015 (IFMG, 2015), a qual traz a normativa de composição de Grupos de Trabalho na instituição, com indicação de representantes da comunidade acadêmica, possibilitando a participação democrática quanto às políticas de gestão de pessoas aplicáveis a todo o IFMG.

Para a consecução do objetivo de possibilitar maior autonomia às unidades, outro marco importante nos processos de gestão de pessoas foi a emissão da Portaria nº 475/2016 que dispôs sobre a delegação de competências para os diretores das unidades do instituto (IFMG, 2016), desconcentrando a maior dos processos de gestão de pessoas.

Um relatório das principais políticas de gestão de pessoas do IFMG encontra-se disponível no Apêndice A, para consulta, com informações adicionais à análise empreendida nesta subseção. Na próxima seção, apresentam-se a discussão dos resultados obtidos a partir da análise fatorial exploratória dos constructos, do modelo estrutural final, bem como as teorias relacionadas.

5.2 Descrição do perfil dos respondentes

Conforme a análise dos dados demográficos, a partir da população de 1.850 servidores ativos, sendo 1.074 do gênero masculino e 776 do gênero feminino, em relação à amostra de 323 respondentes da pesquisa, 156 pessoas se identificaram como sendo do gênero masculino, o que representa 48,30% da amostra e 166 pessoas indicaram o gênero feminino, perfazendo um percentual de 51,39% da amostra. Houve apenas 1 respondente que não quis identificar seu gênero. A tabela 03 destaca os respondentes por gênero.

Tabela 03 - Respondentes por gênero

Qual seu gênero	Quantidade	Percentual
Feminino	166	51,39%
Masculino	156	48,30%
Não quero manifestar	1	0,31%
Total geral	323	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Com relação à idade, a predominância se deu entre as idades de 30 a 46 anos, representando 67,80% da amostra, em seguida tem-se as idades entre 47 a 58 anos, com o percentual de 24,77% da amostra e, por fim, apresentam-se as idades de 59 até mais que 66 anos com um percentual de 5,57% da amostra. Cabe ressaltar que não houve indicação da idade entre 18 a 23 anos e para a idade de 24 a 29 anos representa 1,86% da amostra, conforme Tabela 04 a seguir.

Tabela 04 - Respondentes por idade

Qual sua idade?	Quantidade	Percentual
24 a 29 anos	6	1,86%
30 a 35 anos	68	21,05%
36 a 40 anos	72	22,29%
41 a 46 anos	79	24,46%
47 a 52 anos	40	12,38%
53 a 58 anos	40	12,38%

59 a 65 anos	17	5,26%
Mais que 66 anos	1	0,31%
Total geral	323	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

No que concerne ao estado civil dos respondentes, há uma predominância de servidores casados com 62,85% da amostra, em contraposição a 22,60% de solteiros, conforme a Tabela 05:

Tabela 05 - Respondentes por estado civil

Qual seu estado civil?	Quantidade	Percentual
Casado(a)	203	62,85%
Divorciado(a)	25	7,74%
Separado(a)	2	0,62%
Solteiro(a)	73	22,60%
União Estável	17	5,26%
Viúvo(a)	3	0,93%
Total geral	323	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

No que diz respeito ao tempo de atuação no IFMG, há uma predominância para o período de 5 a 10 anos, apresentando 42,11% da amostra, porém é possível observar uma abrangência de 82,97% considerando de 1 a 15 anos de atuação na instituição. Pode-se avaliar essa predominância considerando que o IFMG foi criado a partir da fusão de três autarquias, em 2008, tendo sua expansão e admissão de servidores entre os anos de 2010 a 2017, de acordo com a Tabela 06.

Tabela 06 - Respondentes por tempo de serviço

Há quanto tempo você trabalha no IFMG?	Quantidade	Percentual
Menos de 1 ano	9	2,79%
Entre 1 a 4 anos	34	10,53%
Entre 5 a 10 anos	136	42,11%
Entre 11 a 15 anos	98	30,34%

Entre 16 a 20 anos	17	5,26%
Entre 21 a 25 anos	5	1,55%
Mais de 25 anos	24	7,43%
Total geral	323	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Considerando que as carreiras dos servidores do IFMG abrangem Técnicos Administrativos e Docentes, na pesquisa houve uma participação de 70,90% de técnicos e 29,10% de docentes, conforme Tabela 07.

Tabela 07 - Respondentes por carreira

Informe sua carreira	Quantidade	Percentual
Docente	94	29,10%
Técnico Administrativo em Educação	229	70,90%
Total geral	323	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Quanto ao quadro de gestores, a ocupação de cargos de direção (CD) apresentou um percentual de 13,62% e função gratificada (FG) teve um percentual de 22,91%. Todavia, predominaram os respondentes sem ocupação de cargo de direção ou função gratificada, com 63,47%, de acordo com a Tabela 08 a seguir.

Tabela 08 - Respondentes por função ocupada

Você ocupa cargo de direção ou função gratificada? Se sim, informe se CD ou FG.	Quantidade	Percentual
CD	44	13,62%
FG	74	22,91%
Não	205	63,47%
Total geral	323	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Com relação ao exercício como gestor, cabe destacar que os servidores podem ocupar um Cargo de Direção (CD), sendo níveis CD1, CD2, CD3 e CD4 ou Função Gratificada (FG), sendo níveis FG-1, FG-2 E FG-3, correspondentes à alta e média

gerência na organização, constituindo o corpo gestor da instituição, perpassando as atribuições de Reitor, Pró-Reitor, Diretor de *campus*, Coordenadores de área, chefes de setor e seção.

Quanto à escolaridade, predomina a formação de Mestrado com 40,56%, em seguida tem-se a formação em nível de Pós-graduação *Lato Sensu* com 33,75%, e em terceiro nível tem-se o percentual de 15,48% para Doutorado. A formação em Graduação representa 7,43% e o Pós-doutorado 2,79% da amostra. Na tabela 09 visualiza-se estes percentuais.

Tabela 09 - Respondentes por escolaridade

Qual sua escolaridade completa?	Quantidade	Percentual
Graduação	24	7,43%
Pós-graduação <i>Lato Sensu</i>	109	33,75%
Mestrado	131	40,56%
Doutorado	50	15,48%
Pós-doutorado	9	2,79%
Total geral	323	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

No quadro geral da amostra de escolaridade não apareceram percentuais para os níveis de fundamental incompleto e completo, bem como ensino médio completo e técnico, o que aponta para um perfil de servidores com formação em nível superior. Cabe ressaltar que os requisitos exigidos nos editais para a posse nos cargos públicos no IFMG abrangem desde o Fundamental Completo até a Graduação, conforme a legislação da respectiva carreira. Todavia, no ato da posse é possível apresentar a titulação superior para o recebimento imediato de Incentivo à Qualificação para os técnicos e Retribuição por Titulação aos docentes. É possível, ainda, o recebimento pelo nível de escolaridade quando de sua conclusão durante a carreira.

5.3 Validação das variáveis e constructos das escalas utilizadas

No âmbito da presente pesquisa, foi realizada a Análise Fatorial Exploratória (AFE), que abarca uma técnica estatística multivariada, visando identificar as variáveis aderentes ao conjunto de dados obtidos na pesquisa, conforme aponta Hair Júnior *et al.* (2009). Sendo assim, a partir da análise da carga fatorial de cada variável, por meio de sua comunalidade, aquelas que apresentam um valor acima de 0,5 permanecem como variáveis preditoras dos constructos em análise. Para a consecução da Análise Fatorial Exploratória (AFE), utilizou-se o *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) na versão 22.0.

Os critérios analisados para a validação dos constructos foram as cargas fatoriais por meio das comunalidades a partir do critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), os valores obtidos pelo teste de esfericidade de Bartlett, a observação da significância estatística e da variância extraída e, principalmente, o Alfa de Cronbach (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2009; FIELD, 2009; NORUSIS, 1999; MALHOTRA, 2012). A análise empreendida teve como objetivo avaliar separadamente cada escala a fim de validar os instrumentos no contexto de uma instituição de ensino federal. Passa-se, então, à apresentação das análises fatoriais exploratórias das escalas de Comprometimento e Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas.

Quanto ao constructo de comprometimento, foi utilizada a escala apresentada por Bastos e Aguiar (2015), composta originalmente por 12 variáveis, apresentada em uma única dimensão. O comprometimento está relacionado a um vínculo unidimensional que liga o indivíduo à organização devido ao compartilhamento de valores e objetivos e é mediado por comportamentos de contribuição ativa em face dos objetivos organizacionais.

Diante da análise fatorial da escala de comprometimento, duas variáveis foram excluídas utilizando o critério de Comunalidade, com base na orientação de Hair Júnior *et al.* (2009), o qual fixa que valores inferiores a 0,5 devem ser excluídos do constructo. Portanto, do total de 12 variáveis que compõem a escala, 9 variáveis foram validadas, observando-se a comunalidade acima de $>0,5$, conforme aponta Hair Júnior *et al.* (2009), conforme Tabela 10:

Tabela 10 - Constructo Comprometimento e suas dimensões e parâmetros

Indicador	Variável	Comunalidade	Alfa se item deletado
COMP01	Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	0,618	0,926
COMP02	Conversando com amigos, sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	0,677	0,923
COMP03	Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.	0,628	0,925
COMP04	A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	0,704	0,921
COMP05	A minha forma de pensar é muita parecida com a da instituição em que trabalho.	0,719	0,920
COMP06	Eu acho que meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	0,658	0,923
COMP07	Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a organização onde trabalho.	0,678	0,922
COMP08	Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.	0,653	0,924
COMP11	Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da instituição em que trabalho.	0,524	0,930
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem - KMO			0,910
Teste de esfericidade de Bartlett			2151,94
Variância acumulada (%)			65,081%
Alfa de Cronbach			0,932

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

As variáveis excluídas com base no critério de comunalidade abaixo de 0,5, estão dispostas na Tabela 11:

Tabela 14 - Variáveis excluídas da escala de Comprometimento

Indicador	Variável	Critério de Exclusão - Comunalidade
COMP09	Aceito as normas da instituição porque concordo com elas.	0,474
COMP10	Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	0,322
COMP12	Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus.	0,405

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A Escala de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas (EPPGP), originalmente nomeada em inglês como *Human Resources Management Policies and Practices Scale* (HRMPPS) desenvolvida e validada por Demo *et al.* (2012), apresenta 40 variáveis a partir das políticas estruturadas, conforme demonstradas no Quadro 13:

Quadro 13 - Políticas, descrição e práticas de gestão de pessoas

Políticas	Descrição	Práticas	Nº variáveis
Recrutamento e Seleção	Proposta articulada para buscar, selecionar os funcionários, harmonizando os valores pessoais, competências e expectativas e organizacionais.	Divulgação, competências, provas de seleção	6
Envolvimento	Criar um ambiente de bem-estar e fortalecimento do vínculo com a organização.	Reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação, gestão de equipes	12
Treinamento, Desenvolvimento & educação	Promover a capacitação e o desenvolvimento por meio de aprendizagem contínua e produção de conhecimento.	Aprendizagem e produção de conhecimento	6
Avaliação de Desempenho e Competências	Avaliar o desempenho com base nas metas definidas e apresentação de <i>feedback</i> com base no alcance de resultados, percebendo-se o comportamento organizacional.	Avaliação, feedback, definição de metas, Desempenho e Produtividade, Liderança, Motivação, Satisfação, Comprometimento, Cultura Organizacional	5
Condições de trabalho	Prover um ambiente de trabalho com os insumos e recursos necessários para o desempenho das funções, o que pode envolver também a gestão das relações de trabalho e mudanças organizacionais	Benefícios, saúde, segurança e tecnologia, Regulação de Conflitos, Relações de Trabalho, Modelo de Gestão,	6

		Organização do Trabalho, Desenvolvimento Organizacional, Qualidade de Vida no Trabalho, Qualidade Total	
Remuneração e Recompensas	Promover o retorno ao indivíduo por meio de recompensas para o desempenho e competências desenvolvidas, e ainda engloba as práticas de departamento pessoal.	Remuneração e incentivos, Planejamento de Carreira, Movimentação de Pessoal	5
Total			40

Fonte: Adaptado a partir de Demo *et al.* (2012).

A análise fatorial da escala de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas contou primeiramente com a análise da quantidade de componentes ou fatores realizada a partir da Variância total explicada. De acordo com os critérios de autovalores ou raízes latentes, efetuou-se a extração de quatro constructos, tendo seu percentual acumulado de explicação em 64,787% de variância em relação às 40 variáveis apresentadas no Quadro 10. Conforme Hair Júnior et al. (2009), autovalores totais inferiores a 1 devem ser descartados do modelo, restando, portanto, quatro constructos que tiveram sua variância total explicada acima de 60,0%, conforme destacados na Tabela 12, abaixo:

Tabela 12 - Variância total explicada da Escala de PPGP

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	9,455	45,024	45,024	9,455	45,024	45,024	7,124	33,924	33,924
2	1,597	7,603	52,627	1,597	7,603	52,627	2,416	11,505	45,429
3	1,397	6,654	59,281	1,397	6,654	59,281	2,261	10,767	56,196
4	1,156	5,506	64,787	1,156	5,506	64,787	1,804	8,591	64,787

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Uma nova redução de dimensão foi realizada no sistema SPSS, considerando o número de quatro constructos, o que possibilitou a análise das Comunalidades para a permanência ou exclusão de variáveis, considerando a permanência daquelas com cargas fatoriais de valores acima de 0,5, conforme Hair Júnior *et al.* (2009). As variáveis que permaneceram na escala e seus respectivos constructos podem ser visualizados na Tabela 13:

Tabela 13 - Constructos, indicadores, variáveis, comunalidades validadas de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, suas dimensões e parâmetros

Constructo	Indicador	Variável	Comunalidade	Alfa se item deletado
Recrutamento e seleção	GPRS01	Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados.	0,577	0,696
	GPRS02	Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes.	0,676	0,608
	GPRS03	Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.	0,634	0,609
Envolvimento	GPEV01	A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação de seus trabalhadores junto aos seus colegas.	0,517	0,941
	GPEV02	A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.	0,663	0,938

	GPEV03	A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.	0,577	0,940
	GPEV04	A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.	0,661	0,938
	GPEV05	A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	0,715	0,937
	GPEV06	A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus trabalhadores (p.ex., confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.).	0,509	0,941
	GPEV07	A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (p. ex., elogios, matérias em jornais internos, etc.).	0,602	0,939
	GPEV08	Na organização onde eu trabalho os trabalhadores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.	0,648	0,938
	GPEV09	Na organização onde eu trabalho há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos trabalhadores.	0,727	0,937
	GPEV10	Na organização onde eu trabalho há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.	0,564	0,942
	GPEV11	A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões.	0,616	0,940
	GPEV12	Na organização onde eu trabalho há coerência entre o discurso e práticas gerenciais.	0,687	0,937
	GPCT01	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.	0,589	0,940
Avaliação de Desempenho e competências	GPAD02	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.	0,571	0,689
	GPAD03	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.	0,683	0,554
	GPAD04	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os trabalhadores.	0,656	0,631
	GPRR01	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para a minha função.	0,871	-
Remuneração e Recompensa				

GPRR02	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	0,838	-
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem - KMO		0,937	
Teste de esfericidade de Bartlett		4022,695	
Variância acumulada (%) - Variância total explicada		63,689%	
Alfa de Cronbach		0,944	

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

De acordo com Hair Júnior *et al.* (2009), as cargas fatoriais acima de 0,4 podem ser consideradas relevantes. Entretanto, cargas fatoriais acima de 0,5 apresentam significância prática diante dos parâmetros estatísticos e são mais indicadas para permanência nos constructos.

Todavia, algumas variáveis foram excluídas, conforme os critérios de comunalidade menor que 0,5, a saber: Recrutamento e Seleção (GPRS04, GPRS05, GPRS06), Treinamento e Desenvolvimento (GPTD01; GPTD02; GPTD03; GPTD04; GPTD05; GPTD06), Condições de Trabalho (GPCT02; GPCT03; GPCT04; GPCT05; GPCT06), Avaliação de Desempenho (GPAD01; GPAD05) e Remuneração e Recompensa (GPRR05; GPRR03) conforme se vê o detalhamento na Tabela 14:

Tabela 14 - Variáveis excluídas da escala de políticas e práticas de gestão de pessoas

Constructo	Indicador	Variável	Critério de Exclusão
Recrutamento e Seleção	GPRS04	A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (p. ex., entrevistas, provas, etc.).	0,406
	GPRS05	A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.	0,453
	GPRS06	A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.	0,429
Treinamento e Desenvolvimento	GPTD01	A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver competências necessárias à boa realização das minhas funções (p. ex., treinamentos, capacitação, etc.)	0,418

	GPTD02	A organização onde eu trabalho investe em desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de uma forma ampla (p. ex., patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc.).	0,408
	GPTD03	Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.	0,332
	GPTD04	A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.	0,485
	GPTD05	Na organização onde eu trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente.	0,424
	GPTD06	Na organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes.	0,391
Condições de Trabalho	GPCT02	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (p. ex., plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).	0,405
	GPCT03	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (p. ex., convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de convivência/descanso, etc.).	0,241
	GPCT04	Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes (p.ex. brigada de incêndio, etc.).	0,286
	GPCT05	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na instituição.	0,280
	GPCT06	As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).	0,239
	Avaliação de Desempenho	GPAD01	A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.
GPAD05		Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são divulgados para os colaboradores.	0,498
Remuneração e Recompensa	GPRR05	Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.	0,288
	GPRR03	Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (p. ex., promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/ gratificações, etc.).	0,566*

Fonte: Dados da pesquisa (2023). Obs.: *GPRR03 excluído pelo valor superior ao Alfa da escala.

Considerando que os constructos de Treinamento e Desenvolvimento e Condições de Trabalho foram excluídos devido à comunalidade abaixo de 0,5 de suas variáveis, não foi possível testar as hipóteses relacionadas a estes constructos, quais sejam:

H5 - As percepções da política de Avaliação de Desempenho e Competências têm influência positiva sobre a política de Treinamento, Desenvolvimento e Educação.

H6 - As percepções da política de Treinamento, Desenvolvimento e Educação têm influência positiva sobre a política de Condições de Trabalho.

H7 - As percepções da política de Treinamento, Desenvolvimento e Educação têm influência positiva sobre a política de Envolvimento.

H 10 - As percepções da política de Condições de Trabalho têm influência positiva sobre a política de Envolvimento.

H 11 - As percepções da política de Condições de Trabalho têm influência positiva sobre a política de Comprometimento.

Quanto ao constructo de Condições de Trabalho, a análise fatorial demonstrou que apenas a variável GPCT01 deveria ser mantida, sendo excluídas as outras cinco variáveis da escala inicial. A variável que permaneceu, a GPCT01, tem como afirmativa de avaliação “A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida” e, portanto, versa sobre a preocupação da instituição com o bem-estar e saúde do servidor e a partir da análise fatorial juntou-se ao constructo de Envolvimento que, de acordo com Demo *et al.* (2012), relacionam-se com as políticas para um vínculo afetivo do trabalhador e também a promoção de um ambiente de bem-estar e qualidade de vida.

Apesar de não se observar a aplicação prática do conceito de “vantagem competitiva” no contexto estudado, tendo em vista o fato de se tratar de uma característica inerente às instituições privadas com fins lucrativos, as instituições públicas têm caminhado para o constructo correlato de “geração de valor”, focando no retorno de serviços de qualidade para a sociedade (SIQUEIRA; MENDES, 2014). Essa nova posição pode apontar para uma explicação quanto às exclusões demonstradas, pois a Escala de políticas e práticas de gestão de pessoas foi elaborada com base em gestão estratégica, portanto, baseada em competências, conforme ressalta Demo *et al.* (2012).

O fato de a PNDP ainda ser um desafio para sua implantação no IFMG e sua aplicabilidade estar voltada para as competências, a permanência do constructo de

Treinamento e Desenvolvimento não se mostrou viável. Além disso, outras análises podem ser inferidas, considerando o nível de capacitação apresentado pelos servidores na admissão, além do fator de estabilidade que pode desestimular o desenvolvimento de novas competências, como destacam os estudos de Oliveira *et al.* (2021).

A análise destas exclusões pode servir de base para a instituição avaliar seus programas e políticas de gestão de pessoas, visto que Demo *et al.* (2012) ressalta que a validação da escala visa "identificar em que medida elas são aplicáveis a diversas organizações e alinhadas com a estratégia de uma organização" (p. 2), além de colocar a Gestão de Pessoas como centro das ações da organização, saindo da posição tradicional de coadjuvante.

Conforme indica Hair Júnior *et al.* (2009), é necessária a avaliação da adequabilidade amostral, e verificou-se os Testes de Kaiser Meyer-Olkin (KMO) e Esfericidade de Bartlett, para confirmar a aplicação da AFE. Com base na literatura, o teste de esfericidade e a média de KMO com valor de 0,940 apresentaram grau adequado de eficácia. Cabe destacar que os resultados dos testes com uma estatística qui-quadrada de 6711,804 representa uma adequabilidade amostral "muito boa" a partir da matriz de dados (FIELD, 2009; MESQUITA, 2010).

Os valores dos Testes de Kaiser Meyer-Olkin (KMO) e Esfericidade de Bartlett podem visualizados na Tabela 15:

Tabela 15 - Teste de KMO e Bartlett

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	0,940	
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	6711,804
	gl	780
	Sig.	0

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Com o propósito de verificar a interpretação prática dos resultados da AFE, então os constructos foram compostos pelas variáveis indicadas pela Matriz de componente

rotativa, a qual indica a carga fatorial de cada variável, fazendo, assim, a referência da variável ao seu constructo (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2009; MESQUITA, 2010). Abaixo, visualiza-se a Tabela 16 com a Matriz de componente rotativa:

Tabela 16 - Matriz de componente rotativa

Indicador	Constructos			
	1	2	3	4
GPRS01			0,714	
GPRS02			0,789	
GPRS03			0,712	
GPEV01	0,583			
GPEV02	0,719			
GPEV03	0,691			
GPEV04	0,687			
GPEV05	0,785			
GPEV06	0,631			
GPEV07	0,69			
GPEV08	0,766			
GPEV09	0,822			
GPEV10	0,712			
GPEV11	0,759			
GPEV12	0,774			
GPCT01	0,673			
GPAD02		0,614		
GPAD03		0,763		
GPAD04		0,773		
GPRR01				0,916
GPRR02				0,874

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Dessa forma, observou-se os valores relativos à confiabilidade das escalas construídas aplicando-se o teste de Alfa de Cronbach, sendo descritos na Tabela 22, a seguir, em que valores acima de 0,70 são considerados ótimos (FIELD, 2009; HAIR JÚNIOR *et al.*, 2009):

Tabela 17 - Variáveis e valores de confiabilidade - Alfa de Cronbach

Constructo	Indicador	Variável	Alfa do constructo
Recrutamento e seleção	GPRS01	Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados.	0,726
	GPRS02	Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes.	
	GPRS03	Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.	
Envolvimento	GPEV01	A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação de seus trabalhadores junto aos seus colegas.	0,944
	GPEV02	A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.	
	GPEV03	A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.	
	GPEV04	A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.	
	GPEV05	A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	
	GPEV06	A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus trabalhadores (p.ex., confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.).	
	GPEV07	A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (p. ex., elogios, matérias em jornais internos, etc.).	
	GPEV08	Na organização onde eu trabalho os trabalhadores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.	
	GPEV09	Na organização onde eu trabalho há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos trabalhadores.	
	GPEV10	Na organização onde eu trabalho há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.	
	GPEV11	A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões.	
	GPEV12	Na organização onde eu trabalho há coerência	

		entre o discurso e práticas gerenciais.	
Avaliação de Desempenho e competências	GPCT01	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.	
	GPAD02	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.	
	GPAD03	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.	0,714
	GPAD04	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os trabalhadores.	
Remuneração e Recompensa	GPRR01	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para a minha função.	0,832
	GPRR02	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Desse modo, a escala de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas de Demo *et al.* (2012) que contava originalmente com seis constructos (Recrutamento e Seleção, Envolvimento, Treinamento, Desenvolvimento & educação, Avaliação de Desempenho e Competências, Condições de trabalho e Remuneração e Recompensas), nesta pesquisa, com base nas exclusões realizadas a partir da análise da Comunalidade acima de 0,5, apresentou-se com quatro constructos ao final, a saber: Recrutamento e seleção, Envolvimento, Avaliação de Desempenho e competências e Remuneração e Recompensa.

Pode-se observar, que as variáveis que permaneceram na escala, neste contexto de estudo, atingiram nível satisfatórios de confiabilidade a partir do Alfa de Cronbach dos constructos. Conforme sugeridos pela literatura, o alfa é uma referência para a determinação se uma variável possui contribuição significativa para a confiabilidade do constructo (FIELD, 2009; HAIR JÚNIOR *et al.*, 2009; MESQUITA, 2010; MALHOTRA, 2012).

De acordo com a literatura alfas superiores à 0,700 são “regulares”, superiores à 0,800 “bons” e superiores à 0,900 são considerados “ótimos”, considerando o contexto de

estudo desta pesquisa no âmbito das Ciências Sociais (REISE; WALLER; COMREY, 2000; FIELD, 2009; HAIR JÚNIOR et al., 2009; MESQUISTA, 2010). Portanto, m uma análise mais detalhada do Alfa de Cronbach de cada constructo é possível destacar que, em primeiro plano aparece a política de Envolvimento com 0,944, seguido de Remuneração e Recompensa com 0,734, em seguida Recrutamento e Seleção com 0,726 e, por fim, Avaliação de Desempenho e competências com 0,714. De acordo com Field (2009) valores de Alfa de Cronbach considerados muito bons são aqueles que ficam acima de 0,8, mas valores acima de 0,7 são aceitáveis.

O constructo Envolvimento conta, portanto, com a mesma constituição da escala original, com 12 itens e no contexto da pesquisa foi acrescida uma variável do constructo Condições de Trabalho que avalia se “A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida”, alcançando uma comunalidade de 0,577. Quanto às variáveis de envolvimento, destaca-se a avaliação se “Há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos trabalhadores” com uma comunalidade de 0,725.

Já o constructo Remuneração e Recompensa resultou em três variáveis, com destaque para a variável que avaliou se “A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para a minha função” com uma comunalidade de 0,826. As duas variáveis restantes tratam da remuneração e competências dos servidores (0,808) e sobre os incentivos recebidos como promoções, funções gratificadas e outros meios de bonificação.

Para o constructo de Recrutamento e seleção, sua composição resultou em três variáveis, com destaque para a variável “Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes” com 0,676 de comunalidade, seguida pela variável “Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais” com uma comunalidade de 0,634, e por último a variável “Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados” com a comunalidade de 0,577.

Com relação ao constructo Avaliação de Desempenho e Competências, três variáveis

compõem este constructo, destacando a variável “Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores” com 0,676 de comunalidade, seguida pela variável que trata sobre a discussão ou retorno dos resultados da avaliação de desempenho na instituição, seguida da variável que avaliou o critério de promoções e salários em virtude dos resultados da avaliação de desempenho.

Os resultados do constructo de Avaliação de Desempenho e Competências aproximase da realidade da instituição pesquisada, tendo em vista que os servidores são avaliados periodicamente pelo seu desempenho, possibilitando as progressões e aumentos de salário previstos na legislação de cada carreira. Outro ponto relevante é que a variável de destaque nesse constructo se relaciona com a prática realizada na instituição de reunião de retorno do resultado da avaliação de desempenho realizada, tendo sido prevista na resolução que aprovou a política de avaliação de desempenho na instituição.

Após a descrição dos dados obtidos na Análise Fatorial Exploratória (AFE) das escalas, passa-se à descrição das médias de respostas obtidas.

5.4 Análise descritiva das médias e desvio-padrão das escalas

A análise descritiva a ser empreendida nesta seção tem como objetivo fornecer os dados resultantes da pesquisa, a partir das variáveis e constructos validados pela Análise Fatorial Exploratória (AFE), considerando as políticas e práticas de gestão e o comprometimento.

Para a análise das médias em cada constructo, faz-se necessário recordar a escala de tipo Likert de 7 pontos utilizada para a avaliação da percepção dos constructos, sendo: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo parcialmente; 3 – Discordo; 4 - Não discordo nem concordo; 5 – Concordo; 6 - Concordo parcialmente e 7 - Concordo totalmente.

A utilização também destes resultados como diagnóstico gerencial são indicados por Demo *et al.* (2012) e Bastos e Aguiar (2015). Dessa forma, demonstra-se na Tabela

18 os valores das médias obtidos:

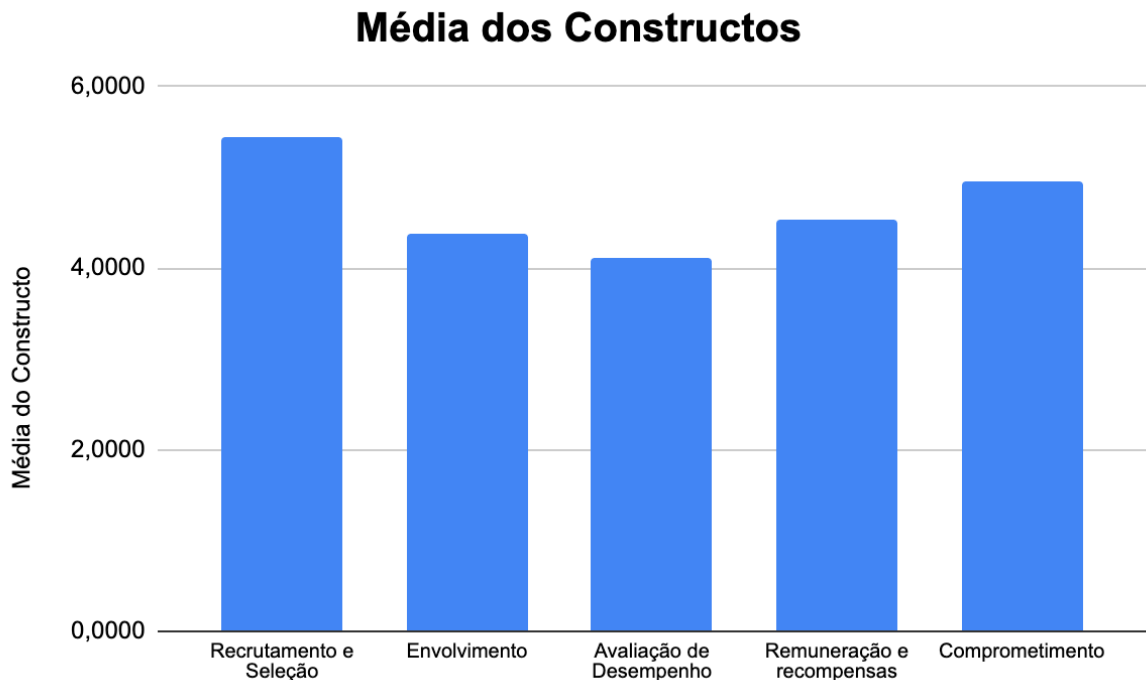
Tabela 18 – Média e Desvio-padrão dos constructos e variáveis

Constructo	Variável	Média	Desvio Padrão	Média do Constructo
Recrutamento e Seleção	GPRS01	5,517	1,41493	5,4386
	GPRS02	5,3127	1,43104	
	GPRS03	5,4861	1,38614	
Envolvimento	GPEV01	3,7028	1,68061	4,3753
	GPEV02	4,2755	1,7072	
	GPEV03	5,2446	1,43998	
	GPEV04	3,8328	1,75783	
	GPEV05	4,4272	1,69859	
	GPEV06	4,2353	1,74288	
	GPEV07	4,3529	1,69743	
	GPEV08	4,4087	1,76055	
	GPEV09	4,5728	1,70771	
	GPEV10	4,7926	1,52118	
	GPEV11	4,6563	1,61597	
	GPEV12	4,1858	1,78229	
Avaliação de Desempenho	GPCT01	4,192	1,7393	4,1156
	GPAD02	4,9659	1,79079	
	GPAD03	3,5046	1,64065	
Remuneração e recompensas	GPAD04	3,8762	1,87418	4,5356
	GPRR01	4,6037	1,72781	
Comprometimento	GPRR02	4,4675	1,87034	4,9601
	COMP01	5,709	1,4302	
	COMP02	5,4799	1,50838	
	COMP03	5,0464	1,69975	
	COMP04	4,7399	1,74469	
	COMP05	4,4706	1,6889	
	COMP06	4,8514	1,56124	
	COMP07	4,9133	1,71545	
COMP08	5,4241	1,53923		
	COMP11	4,0062	1,7728	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Tendo as médias dos constructos, tem-se o seguinte gráfico visualizado na Figura 09:

Figura 09 – Gráfico da Média dos constructos



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Quanto à política de Recrutamento e Seleção, esta recebeu a melhor avaliação de percepção entre todos os constructos, com média de 5,42, ficando na faixa de Concordo a Concordo parcialmente, destacando-se a média da variável GPRS05, que trata da divulgação dos processos seletivos, seguida da variável GPRS01 que se refere à percepção de que a condução do recrutamento e seleção é exercido por pessoas capacitadas e imparciais. Os resultados apontam que a política de seleção de novos membros do IFMG é percebida como transparente e realizada por pessoas competentes e imparciais, possibilitando a recepção de pessoas selecionadas com critérios que agregam à instituição. De fato, a política de recrutamento e seleção é de suma importância por ser a porta de entrada para a instituição e, conforme destacam Demo et al. (2012) e Scheible e Bastos (2013), o recrutamento bem realizado pode contribuir para o envolvimento e comprometimento no trabalho.

No que diz respeito ao comprometimento, a avaliação dos servidores alcançou, praticamente uma concordância, com uma média de 4,96. Destacam positivamente a avaliação da variável COMP10 que traz a percepção de que os servidores se

interessam pelo destino da instituição, com média de 6,08, seguida da variável COMP01, em que avaliaram o quanto sentem orgulho e divulgam que atuam nesta organização, com média de 5,70, o que representa o cerne do comprometimento, em nível afetivo. Conforme ressaltam Bastos e Aguiar (2015), uma boa percepção de comprometimento pode predizer um melhor desempenho e esforço extra para o alcance dos objetivos organizacionais.

Acerca da percepção da política de Envolvimento, esta apresentou uma média de 4,38, abrangendo a faixa de que não discordam nem concordam aproximando da concordância, sendo que tal percepção pode indicar a necessidade de um reforço de divulgação quanto às políticas de envolvimento no IFMG. Entretanto, destacou-se a avaliação de concordância para a variável GPEV03 com média de 5,23 e que avalia que “a organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção”. Esta avaliação positiva indica que o relacionamento e a participação têm sido articulados na instituição, como salienta Demo et al. (2012). Por outro lado, cabe um ponto de atenção para a avaliação da variável GPEV01, que trata da adaptação dos servidores nas equipes, com média de 3,70, e da variável GPEV04, que aborda o interesse da instituição em conhecer as necessidades e expectativas dos servidores, com média de 3,83. Estas duas medidas apontam para uma necessidade de um programa de Recepção e integração dos servidores e também um acompanhamento das equipes, o que pode estar relacionado com o resultado da percepção da avaliação de desempenho no IFMG.

Para o constructo de Avaliação de Desempenho e Competências, destacou-se a imparcialidade aproximando-se de uma concordância, com média de 4,70, ressaltando-se a avaliação do processo de avaliação de desempenho periódico, com média de 5,85, ao passo que o processo de retorno e discussão dos resultados da avaliação recebeu média de 3,87, o que aponta para uma atenção quanto a essa etapa do processo, de suma importância, como destaca Demo et al. (2012), para que a articulação entre o que é esperado do servidor e seu desempenho contribuam para os resultados da instituição. Outra variável que merece atenção refere-se à avaliação com base em competências para subsidiar o plano de desenvolvimento, que recebeu média de 3,50.

Com relação ao constructo Remuneração e Recompensa, a avaliação alcançou uma média entre concordo e concordo parcialmente, com média de 4,06, cabendo destaque para a variável GPRR01 com média de 4,60 e que abrange a avaliação sobre a remuneração compatível com o mercado relativo à função exercida e também com as competências. Por outro lado, a avaliação sobre a remuneração baseada em resultados teve média de 2,58, o que pode ser avaliado sob o ponto de vista da legislação, que estabelece os níveis e padrões de vencimento nas carreiras, não sendo possível aumentos ou remuneração diferenciada com base nos resultados. Conforme aponta Bergue (2019), o grande propósito das instituições públicas tem sido a geração de valor para a sociedade, em contraponto com a competitividade esperada na iniciativa privada. Todavia, a gestão pública tem caminhado para uma medida de produtividade dos serviços públicos, porém o tema enseja debates e articulações para sua implementação.

Passa-se então para a Modelagem de equações estruturais (SEM), com a utilização do software SmartPLS (versão 4.0).

5.5 Relações de causa e efeito entre os constructos

Apresenta-se nesta seção a Modelagem de Equações Estruturais (MEE) ou *Structural Equation Modeling* (SEM) a partir dos testes estatísticos realizados e operacionalizado no *software SmartPLS* (versão 4.0), que foi realizada após a Análise Fatorial Exploratória das escalas de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e Comprometimento, a fim de avaliar as múltiplas relações de causa e efeito entre os constructos testados e validados pela AFE. O objetivo da MEE é validar e apresentar um modelo que explique o conjunto de interações entre os constructos estabelecendo uma relação causal (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2009), conforme modelo conceitual já apresentado.

Para tanto, seguindo as recomendações de Ringle, Silva, Bido (2014), executou-se o carregamento dos dados, a criação do modelo estrutural proposto e suas ligações entre os constructos. Realizou-se, então, o cálculo utilizando-se o *menu PLS Algorithm*, com a opção de *Missing Value Algorithm*, *Path Weighting Scheme* e *Wise replacement*.

Nesta primeira etapa da MEE, foram verificados os modelos de mensuração por meio da validade convergente dos constructos validados na análise fatorial exploratória, utilizando-se das medidas das Variâncias Médias Extraídas (AVE), Confiabilidade Composta (CC) e Alfa de Cronbach (AC). De acordo com Ringle, Silva, Bido (2014), as variâncias médias extraídas (AVE) indicam a porção dos dados, com base nas respectivas variáveis, que são explicadas por cada constructo ou o quanto elas se correlacionam positivamente com seus constructos.

Sendo assim, para que haja um valor explicativo, os indicadores e AVE devem conter resultados de variância e grau de aceitação da validade convergente acima de 0,50 (AVE >0,50), conforme critério de Farnell e Larcker (HENSELER, 2009). Já os valores de Confiabilidade Composta (CC) e Alfa de Cronbach (AC) devem apresentar para a pesquisa exploratória em ciência social valores acima de 0,70. Estes testes visam verificar se a amostra apresenta vieses ou se o conjunto de respostas são confiáveis (RINGLE, SILVA, BIDO, 2014).

Visando adequar os valores esperados, foi excluída a variável GPEV10 do constructo Envolvimento que apresentou 0,610 de carga fatorial. A Tabela 23 mostra os valores de Variância média extraída (AVE), Alfa de Cronbach e Confiabilidade composta, após os ajustes necessários.

Tabela 19 - Valores de Variância média extraída (AVE), Alfa de Cronbach e Confiabilidade composta

Constructos	Nº de variáveis observadas	Alfa de Cronbach (AC)	Confiabilidade Composta (CC)	Variância Média Extraída (AVE)
Avaliação de Desempenho	2	0,718	0,842	0,640
Comprometimento	9	0,933	0,943	0,650
Envolvimento	12	0,943	0,950	0,615
Recrutamento e Seleção	3	0,726	0,846	0,647
Remuneração e Recompensa	2	0,833	0,921	0,854

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Considerando o critério de Farnell e Larcker em que a validade convergente aceitável deve estar acima de 0,50 ($AVE > 0,50$), verifica-se que o modelo atende aos critérios e apresentam valores ótimos.

Sendo assim, a próxima etapa de avaliação do MEE consiste em averiguar a Validade Discriminante (VD) do modelo. De acordo como Hair Júnior *et al.* (2009), este indicador aponta a independência entre os constructos. A VD então foi analisada utilizando-se o critério de cargas cruzadas (*Cross Loading*), com base em Chin (1998), bem como o critério das raízes quadradas das AVE's, baseado em Fornell e Larcker (1981). Para Chin (1998), devem ser analisadas nas cargas cruzadas as variáveis com cargas fatoriais de maior valor. A Tabela 20 demonstra os valores destacados:

Tabela 20 - Teste de Validade Discriminante com critério de cargas cruzadas (CHIN, 1998).

Validade Discriminante (CHIN)	Comprometimento	Avaliação de Desempenho	Envolvimento	Remuneração e Recompensa	Recrutamento e Seleção
COMP01	787	355	557	341	389
COMP02	825	338	589	349	351
COMP03	793	374	560	271	317
COMP04	845	453	659	346	365
COMP05	851	452	600	272	360
COMP06	811	369	547	261	290

COMP07	811	255	494	310	237
COMP08	792	238	430	285	184
COMP11	736	374	603	270	299
GPAD02	332	778	409	233	420
GPAD03	411	836	503	119	296
GPAD04	332	783	442	122	287
GPCT01	583	450	768	290	388
GPEV01	486	468	707	216	442
GPEV02	583	468	825	289	478
GPEV03	531	407	767	260	453
GPEV04	584	518	812	286	442
GPEV05	578	442	850	276	487
GPEV06	492	436	716	212	393
GPEV07	540	460	771	300	382
GPEV08	517	432	791	252	415
GPEV09	583	421	831	279	432
GPEV11	532	342	728	283	381
GPEV12	582	457	826	302	448
GPRR01	292	128	255	902	252
GPRR02	389	227	371	946	298
GPRS01	261	307	404	243	760
GPRS02	323	336	406	262	814
GPRS03	354	368	503	222	837

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Dessa forma, verifica-se que o modelo teórico desta pesquisa atingiu os valores necessários para as cargas cruzadas esperadas, conforme critério de Chin (1998), bem como de acordo com o destaque das variáveis em cada constructo. Em seguida, verificou-se o critério de Fornell e Lacker (1981), que compara as raízes quadradas das AVE's, sendo que devem ser maiores em relação aos demais constructos. A Tabela 21 apresenta os valores obtidos:

Tabela 21 - Valores pelo critério de Fornell e Lacker (1981)

Constructos	Avaliação de Desempenho	Comprometimento	Envolvimento	Recrutamento e Seleção	Remuneração e Recompensa
Avaliação de Desempenho	800				
Comprometimento	450	806			
Envolvimento	565	702	784		
Recrutamento e Seleção	420	392	548	804	
Remuneração e Recompensa	199	374	346	300	924

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Outro importante indicador é o Fator de Inflação da Variância (VIF) que possibilita verificar a existência de correlações, sendo que seu valor deve ser menor do que 5, conforme indicações de Hair Júnior *et al.* (2009), visto que os valores altos do VIF direcionam a avaliação para um grau maior de colinearidade ou multicolinearidade entre as variáveis. A Tabela 22 apresenta os valores de VIF do modelo:

Tabela 22 - Valores de Fator de Inflação da Variância (VIF)

COMP01	3.279		GPEV03	2.288
COMP02	3.686		GPEV04	2.714
COMP03	2.243		GPEV05	3.252
COMP04	2.708		GPEV06	1.850
COMP05	3.471		GPEV07	2.409
COMP06	2.934		GPEV08	2.621
COMP07	3.230		GPEV09	3.098
COMP08	3.098		GPEV11	1.986
COMP11	1.932		GPEV12	2.790
GPAD02	1.317		GPRR01	2.039
GPAD03	1.563		GPRR02	2.039
GPAD04	1.440		GPRS01	1.333
GPCT01	2.425		GPRS02	1.508
GPEV01	1.975		GPRS03	1.506
GPEV02	3.380			

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Considerando que se conseguiu uma validade discriminante do modelo com ajustes aos critérios anteriormente apresentados, verifica-se que a etapa de validade composta e discriminante do modelo foi concluída. Passa-se então à análise para a confirmação das hipóteses por meio da análise dos indicadores de Pearson (R^2) e, posteriormente, a mensuração do tamanho dos efeitos (f^2) e a verificação da relevância preditiva (Q^2) .

Com base nas indicações de Ringle, Silva e Bido (2014), passou-se à análise dos indicadores de Pearson (R^2), observando as variáveis endógenas do modelo, atestando sua qualidade. A Tabela 23 demonstra os valores obtidos nestes critérios:

Tabela 23 - Indicadores de Pearson (R^2)

Constructos	(R^2)
Avaliação de Desempenho	0,177
Comprometimento	0,512
Envolvimento	0,461
Remuneração e Recompensa	0,090

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

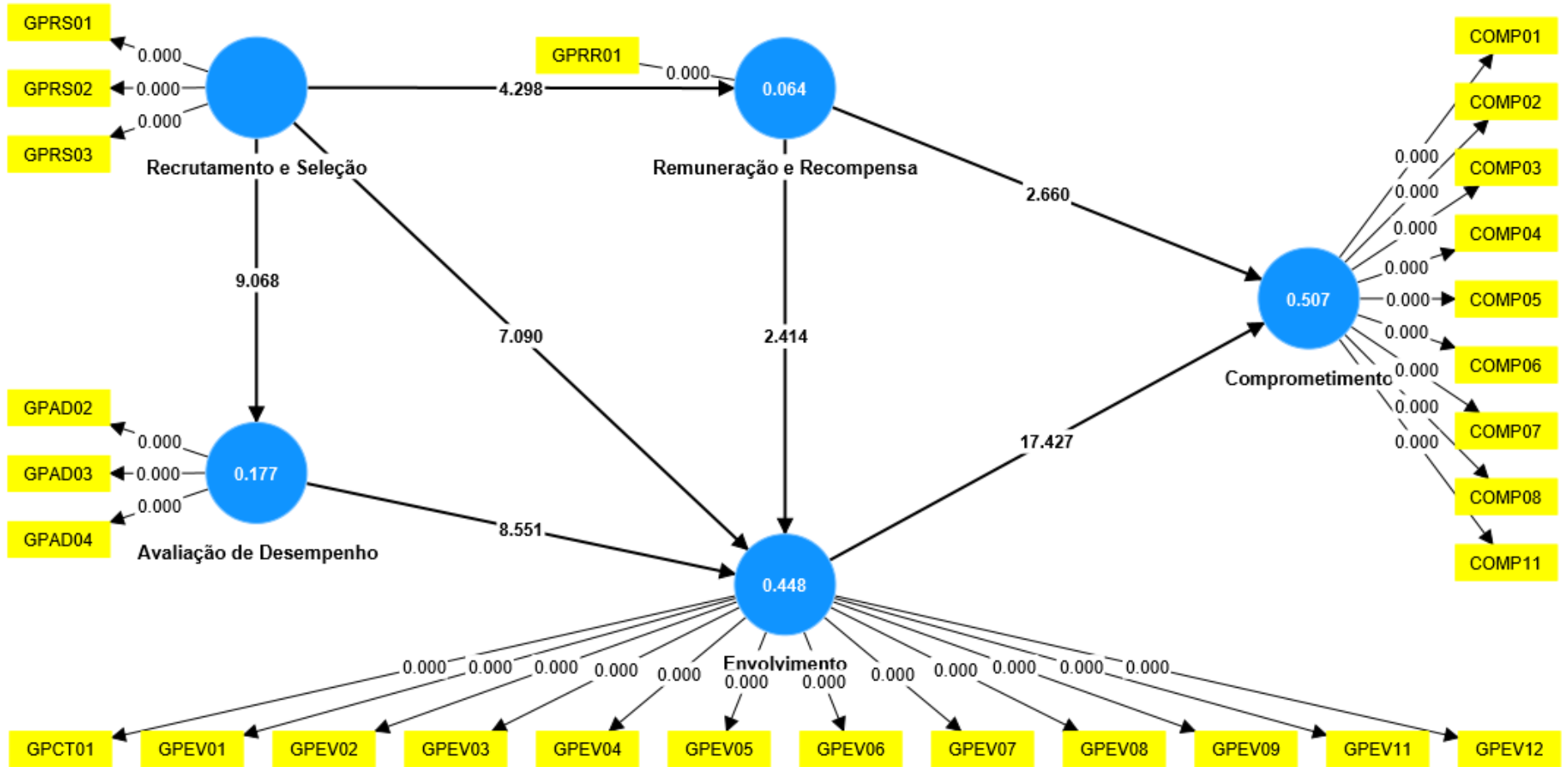
Ao analisar os valores de R^2 , observando em que medida as variáveis endógenas apresentam variância capaz de explicar o modelo estrutural, verifica-se a qualidade do modelo e com base nas indicações de Cohen (1988), pois é indicado para a área de ciências sociais e comportamentais valores de R^2 nas seguintes proporções: R^2 de 2% e 13%: efeito pequeno; R^2 de 13% a 26%: efeito médio, e R^2 acima de 26%: efeito grande. Nesse sentido, temos que o comprometimento e o envolvimento têm um grande efeito (0,511 e 0,477), seguido de um efeito médio para a avaliação de desempenho com 0,177 e um efeito pequeno para a remuneração e recompensa com 0,090. Observa-se que o constructo Recrutamento e Seleção, por ser um exógeno, não possui valores de R^2 .

Após a análise dos valores de (R^2) , passa-se à apresentação dos resultados do Teste T de Student, que tem como fundamento a análise da validade nomológica, ou seja,

como os constructos se comportam dentro do sistema de relações estabelecidas (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2009), avaliando a influência das políticas de gestão de pessoas no comprometimento organizacional. Para isso, utilizou-se o módulo *Bootstrapping*, uma técnica de reamostragem, utilizando-se o sistema *SmartPLS 4.0*, com as configurações indicadas por Hair Júnior *et al.* (2009).

De acordo com os critérios apresentados por Ringle, Silva e Bido (2014), o resultado do teste T deve ser superior a 1,96 em cada caminho apresentado. A Figura 10 demonstra os valores do teste T do modelo estrutural:

Figura 10 - Valores obtidos no Teste T para o modelo proposto



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Ao analisar a Figura 10, verifica-se que os constructos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação e Condições de Trabalho não aparecem no modelo estrutural, tendo em vista sua exclusão na etapa da Análise Fatorial Exploratória (AFE), pelo critério de comunalidade (HAIR JÚNIOR et al., 2009).

Partiu-se, então, para a análise da acurácia do modelo por meio dos valores da apuração da Validade Preditiva (Q^2) e mensuração do tamanho dos efeitos (f^2). Tal análise tem por objetivo verificar o quanto o modelo aproxima-se da proposição inicial, sendo que a apuração ocorre de que o Q^2 seja maior que zero, devendo o modelo tender a uma acurácia de 1 ($Q^2 = 1$). Quanto ao critério de mensuração do tamanho dos efeitos (f^2), de acordo com Ringle, Silva, Bido (2014), os valores de f^2 demonstram a relevância do constructo para o modelo estrutural e considera-se como valores limites de interpretação: 0,02 (pequeno), 0,15 (médio) e 0,35 (grande, como pequenos, médios e grandes (HAIR JÚNIOR et al., 2009) Os valores de Q^2 e f^2 são mostrados na Tabela 24 a seguir:

Tabela 24 – Valores de Validade Preditiva (Q^2) e mensuração do tamanho dos efeitos (f^2).

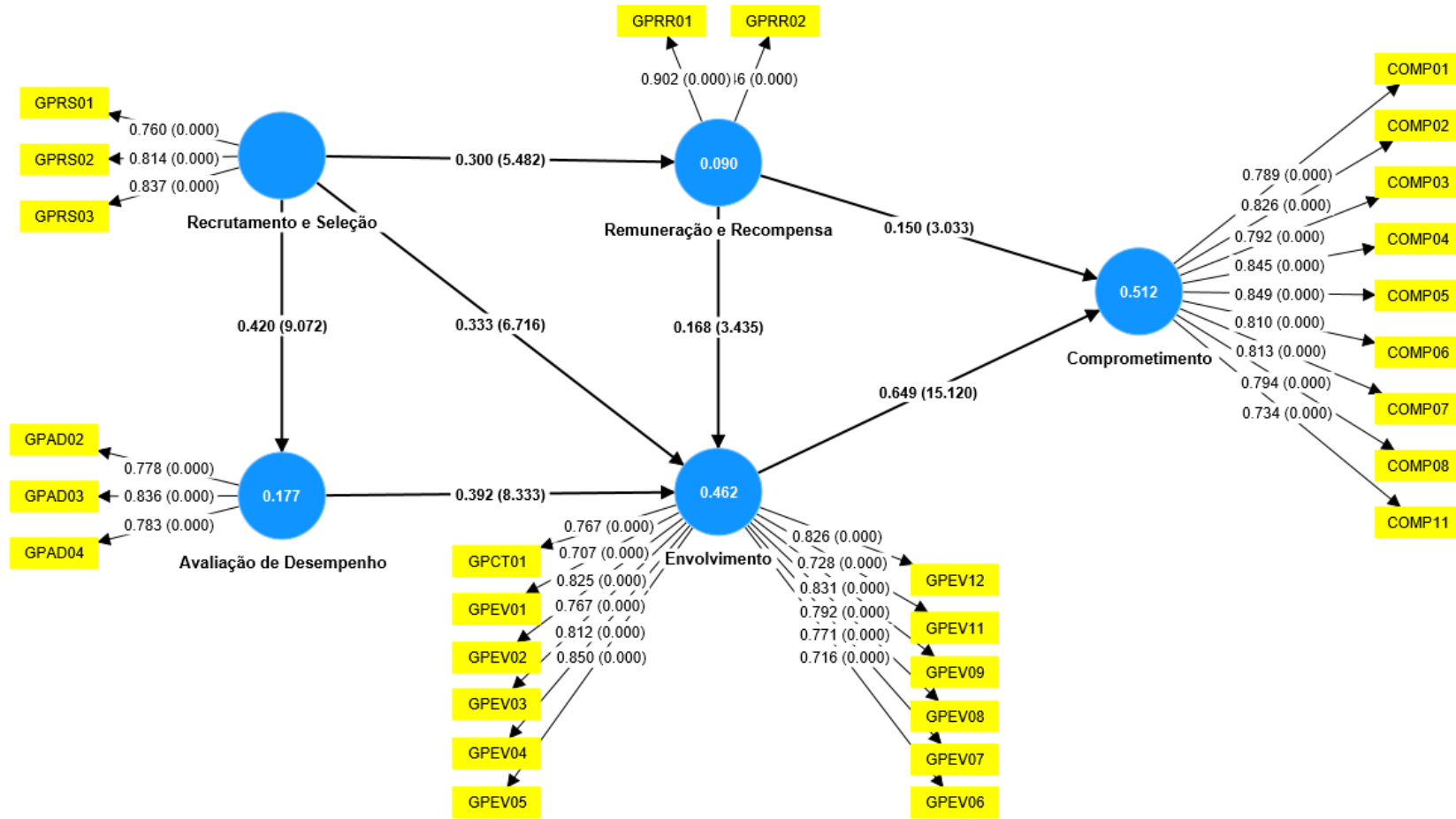
Constructos	Q^2	f^2
Avaliação de Desempenho	0,108	0,280
Comprometimento	0,322	0,561
Envolvimento	0,278	0,551
Recrutamento e Seleção	0	0,293
Remuneração e Recompensa	0,72	0,480

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Portanto, da análise da Tabela 28, depreende-se que a partir dos valores de (Q^2), o modelo se aproxima da teoria apresentada, pois seus valores são maiores que zero ($Q^2 > 0$), conforme Hair Junior et al. (2009). Já para os valores de (f^2), a mensuração do tamanho dos efeitos do modelo demonstra que os constructos de Avaliação de Desempenho e Recrutamento e Seleção apresentam efeitos médios e Comprometimento, Envolvimento e Remuneração e Recompensa apresentam valores grandes. Desse modo, os cinco constructos são importantes para o modelo estrutural.

Para finalizar a análise do modelo estrutural, verificou-se as relações a partir dos valores indicados no Coeficiente de Caminhos (T), de acordo com Ringle, Silva, Bido (2014), os quais podem ser verificados na Figura 13, a seguir. Para melhor entendimento da figura, os círculos representam os constructos do modelo e dentro deles encontram-se os valores de R². Junto aos constructos, aparecem as variáveis destacadas em amarelo com seus valores de comunalidade e entre parênteses os valores de P. Entre os constructos é possível visualizar suas relações pelas setas que os ligam e os valores indicados representam os valores de Coeficiente de Caminho (T) e entre parênteses o valor de do teste t de Student. A Figura 11 detalha os valores do modelo estrutural final.

Figura 11 - Modelo estrutural final



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Dessa forma, pelo diagrama de caminhos, visualizado na Figura 13, é possível observar a relação de causa e efeito entre os constructos, bem como suas influências no modelo (RINGLE; SILVA e BIDO, 2014). A Tabela 27 apresenta as relações observadas no modelo final, os valores do Coeficiente de Caminho e do Teste T do modelo final ajustado.

Tabela 25 – Valores de Coeficiente de Caminho.

Constructos	Coeficientes de caminho	Valores T
Avaliação de Desempenho -> Envolvimento	0,392	8.333
Envolvimento -> Comprometimento	0,649	15.120
Recrutamento e Seleção -> Avaliação de Desempenho	0,420	9.072
Recrutamento e Seleção -> Envolvimento	0,333	6.716
Recrutamento e Seleção -> Remuneração e Recompensa	0,300	5.482
Remuneração e Recompensa -> Comprometimento	0,150	3.033
Remuneração e Recompensa -> Envolvimento	0,168	3.435

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Diante dos resultados obtidos, é possível avaliar as hipóteses elencadas anteriormente e que foram confirmadas no modelo teórico final, conforme demonstrado no Quadro 09:

Quadro 09 - Hipóteses confirmadas no estudo

Hip.	Descrição da Hipótese
H1	As percepções da política de Recrutamento e Seleção têm influência positiva sobre a política de Avaliação de Desempenho e Competências
H2	As percepções da política de Recrutamento e Seleção têm influência positiva sobre a política de Remuneração e Recompensa.
H3	As percepções da política de Recrutamento e Seleção têm influência positiva sobre a política de Envolvimento.
H4	As percepções da política de Avaliação de Desempenho e Competências têm influência positiva sobre a política de Envolvimento.
H8	As percepções da política de Remuneração e Recompensa têm influência positiva sobre a política de Envolvimento.
H9	As percepções da política de Remuneração e Recompensa têm influência positiva sobre o Comprometimento.

H12	As percepções da política de Envolvimento têm influência positiva sobre a política de Comprometimento.
-----	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Na próxima seção, apresenta-se a discussão dos resultados da pesquisa.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como foi verificado na literatura abordada nesta pesquisa, as políticas de gestão de pessoas são passíveis de influenciar e prever com efetividade atitudes e comportamentos, pois precisam estar alinhadas com a estratégia organizacional, apontando para as variáveis de suas políticas e subsistemas e também do comprometimento organizacional (DEMO *et al.*, 2012; BASTOS, 1994; COSTA; DEMO; PASCHOAL, 2019; SCHEIBLE; BASTOS, 2013, BASTOS; AGUIAR, 2015). Nesse sentido, alinhar as políticas de Gestão de Pessoas com o comprometimento apresenta-se como um procedimento cada vez mais necessário e preponderante para o alcance de melhores resultados nas organizações.

Esta pesquisa contou, inicialmente, com um modelo teórico integrado, elaborado a partir da concepção teórica de Demo *et al.* (2012) utilizando-se a escala de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, e com os apontamentos de Bastos e Aguiar (2015) utilizando-se a escala de Comprometimento. O modelo teve como propósito apontar respostas à pergunta de pesquisa que envolveu verificar se as políticas e as práticas de gestão de pessoas influenciam o comprometimento dos servidores públicos efetivos do Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG).

O modelo integrado inicial contava com os constructos da Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, a saber: Recrutamento e Seleção, Envolvimento, Treinamento, Desenvolvimento e educação, Avaliação de Desempenho e Competências, Condições de trabalho e Remuneração e Recompensas; e os constructos unidimensionais de Comprometimento, somando, ao todo, 52 variáveis.

Com base na quantidade de 323 respondentes, a amostra se mostrou estatisticamente relevante e possibilitou os testes realizados a partir da Análise Fatorial Exploratória (AFE), por meio do *software Statistical Package for the Social Sciences (SSPSS) (v. 22.0)*, sendo que o constructo de Comprometimento se manteve no modelo, com algumas exclusões de variáveis no constructo, e no caso da escala de Gestão de Pessoas dos seis constructos iniciais, apenas quatro se

mantiveram na análise fatorial, a saber: Recrutamento e seleção, Envolvimento, Avaliação de Desempenho e competências e Remuneração e Recompensa.

Cabe ressaltar que uma variável do constructo Condições de Trabalho foi ajustada ao constructo de Envolvimento pela análise estatística. Outro ponto de destaque é que foram excluídas, com base no critério de Comunalidade e por apresentarem valores abaixo de 0,05, conforme indica Hair Júnior *et al.* (2009) três variáveis do constructo Comprometimento. Apesar da boa adequação teórica das variáveis da escala de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, os constructos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação e Condições de Trabalho foram excluídos, devido à exclusão de suas variáveis utilizando-se o mesmo critério de comunalidades. Tem-se, ainda, que durante a Análise Fatorial Exploratória foram excluídas: três variáveis do constructo Recrutamento e Seleção, duas variáveis de Avaliação de Desempenho e Competências e duas de Remuneração e Recompensa, com base no mesmo critério de comunalidades abaixo de 0,5 para as variáveis que os compunham.

Durante o processo de Modelagem de Equações Estruturais, foi excluída a variável GPEV10 do constructo Envolvimento, tendo em vista a adequação do modelo estrutural. Portanto, de 52 variáveis do questionário inicial, foram validadas 29 variáveis.

Retomando a análise das exclusões empreendidas, acerca do constructo de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, faz-se necessário retomar os estudos de Alcântara e Pereira (2015) e Schikmann (2010) que apontam que, no âmbito do serviço público, o treinamento, desenvolvimento e educação encontram desafios para sua implantação e execução. No âmbito do IFMG, a política de treinamento e capacitação está amparada em Resolução aprovada, bem como na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), por meio dos Decretos nº 5.707/2007 e nº 9.991/2019.

Apesar deste cenário de dificuldades e desafios quanto ao treinamento e desenvolvimento, Demo *et al.* (2012) e Scheible e Bastos (2020) apontam a importância do subsistema de política de gestão de pessoas para que o pertencimento e o envolvimento sejam aumentados, e indicam que o treinamento pode influenciar

diretamente no comprometimento organizacional. Porém, o contexto do serviço público guarda algumas peculiaridades, sobretudo pela forma de ingresso por concurso público, com provas que testam os conhecimentos dos candidatos, enfatizando o aspecto intelectual para o trabalho.

Igualmente, pode-se destacar o fator estabilidade que traz um paradoxo, entre a manutenção da continuidade dos serviços públicos e a independência funcional do servidor, corroborando a segurança na realização dos trabalhos, sem as pressões externas (BRESSER-PEREIRA, 1996, 1996; FERREIRA; VAILATE, 2020; PIRES; MACEDO, 2006; MACHADO *et al.*, 2021). Observa-se que, ao passo que a estabilidade pode motivar e trazer satisfação, também pode ressaltar a dificuldade no desenvolvimento de novas competências. Dessa forma, o constructo de estabilidade carece de aprofundamento no contexto público, e Oliveira *et al.* (2021) enfatiza que uma flexibilidade da estabilidade poderia estar conjugada com a avaliação de desempenho, para que haja segurança nos procedimentos administrativos, mas impediria a acomodação no desenvolvimento de novas competências.

Vale notar que Scheible e Bastos (2013) destacam que McElroy (2001) acrescenta que o treinamento deve aumentar os compromissos afetivos e normativos porque eles melhoram a percepção individual de autoimportância. Meyer e Allen (1997) assinalam que o treinamento é uma das melhores estratégias que podem ser usadas para desenvolver o comprometimento, pois facilita o processo de afiliação à organização, além de tornar concreto o suporte organizacional ao trabalhador.

Quanto à exclusão do constructo de Condições de Trabalho, as variáveis apresentadas para avaliação dos respondentes versavam sobre benefícios básicos e complementares para a saúde e qualidade de vida, prevenção de saúde e segurança do trabalho e condições físicas. No âmbito do IFMG, os servidores são contemplados por política nacional de assistência à saúde suplementar, com reembolso de valor para o custeio de plano de saúde, sendo que em algumas unidades também ocorrem convênios com farmácias, clubes e outros benefícios, não sendo uma ação institucionalizada. No que diz respeito à saúde e segurança do trabalho, verifica-se nos Relatórios de Gestão, elaborado anualmente pelo órgão, uma procura por adicionais de insalubridade e periculosidade, com previsão em legislação específica,

além de metas específicas quanto à melhoria da infraestrutura para a segurança no trabalho e qualidade de vida.

Por meio da análise e avaliação documental das políticas de gestão de pessoas praticadas no IFMG, foram localizadas políticas relacionadas aos constructos indicados na literatura, a partir de Demo *et al.* (2012), fazendo conexão com o questionário aplicado junto aos servidores efetivos.

Ao avaliar o modelo final da Figura 11 e os valores dos coeficientes de caminho da Tabela 27, ressalta-se que o modelo estrutural final tem como constructo exógeno o Recrutamento e Seleção, ou seja, inicia o modelo, cabendo ainda destacar a influência do Recrutamento e Seleção sobre a Avaliação de Desempenho que, por sua vez, influencia o Envolvimento e influencia o Comprometimento no âmbito da pesquisa realizada. O caminho de influência do Recrutamento e Seleção no Envolvimento e deste no Comprometimento também é visível e com percentuais significativos.

Portanto, a partir do Recrutamento e Seleção há uma influência sobre a Avaliação de Desempenho com 42% de aumento, sobre a Remuneração e Recompensa com 30% de aumento e o Envolvimento com 33% de aumento. Já a Avaliação de Desempenho tem uma influência é de 38% sobre o Envolvimento. Por sua vez, o Envolvimento influencia em 64% o Comprometimento. Já o constructo de Remuneração e Recompensa exerce influência sobre o Comprometimento em um percentual de 16% e sobre o Comprometimento com um percentual de 15%.

Cabe destacar que o modelo estrutural indicou que as políticas de Envolvimento podem influenciar 65% no Comprometimento, corroborando as indicações de Bastos (2003), Scheible e Bastos (2019) e Makapela e Mtshelwane (2021) em que se verifica que investir em políticas de gestão impulsiona a melhoria do ambiente e, conseqüentemente, afeta o comprometimento organizacional.

Depreende-se desta validação de hipóteses, que o maior efeito de causalidade se encontra entre o Envolvimento e o Comprometimento com praticamente 65% de chance de aumento do Comprometimento ao ocorrer o aumento da percepção da política de Envolvimento. Visualiza-se no modelo estrutural (Figura 11) a importância

do constructo Envolvimento, tendo em vista que este sofre influência direta de todas as políticas, além de ser um fator central do modelo.

Esta característica mediadora do Envolvimento não foi indicada no modelo teórico integrado inicial, pois não se localizou na teoria esta perspectiva, ao contrário, segundo Demo *et al.* (2012) e Uysal (2012), há uma interrelação entre os subsistemas ou políticas, havendo influências diretas e indiretas entre estes. Todavia, o fato de o constructo de Envolvimento ter aparecido como constructo gerador do modelo estrutural, aponta-se para a compreensão deste fenômeno no contexto do serviço público, pois verifica-se que a participação nas decisões, o respeito entre os pares e ao prestar um serviço, as trocas entre chefias e equipe são fortemente incentivadas. Temos como exemplo da valorização deste comportamento o Código de Conduta do Servidor Público aprovado pelo Decreto nº 1.171/1994 (BRASIL, 1994) e enfatizado pelo Manual de conduta do agente público civil do poder executivo, publicado em 2020 (BRASIL, 2020). Observa-se, também, que o processo decisório interno é passível de comissões consultivas e deliberativas, como prevê a Lei de Processo Administrativo (Lei nº 9.784/1999) além das políticas de participação nas decisões por meio de Grupos de Trabalho (GT) implementados pelo IFMG.

A pesquisa sobre ética e participação democrática no serviço público de Mendes e de Andrade Júnior (2010) indicam que apesar de ser verificado a importância de tais temas, neste campo de análise ainda cabem avanços para a articulação entre a prática e a teoria nas instituições, o que também é observado nos estudos de Silveira, Palassi e Silva (2013) e Struecker e Hoffmann (2017), em que a prática democrática e o envolvimento encontram-se muitas vezes dificultados por processos rígidos e centralizados, autoridade excessiva e até presença masculina excessiva na gestão. Verifica-se pelas políticas de gestão de pessoas do IFMG, que seu aspecto de gestão descentralizada e processos decisórios por meio de Grupos de Trabalho podem estar favorecendo a demarcação do constructo Envolvimento como influência intermediária para as demais políticas de gestão de pessoas.

O Envolvimento como um importante constructo no modelo estrutural também foi verificado na pesquisa de Demo, Costa e Paschoal (2019), enfatizando sua importância, sobretudo no serviço público que foi objeto de sua pesquisa, destacando

a flexibilidade desta política e sendo o gerenciamento mais viável, visto que as instituições públicas apresentam dificuldades para a execução das demais políticas devido ao atendimento a leis e decretos que propiciam um ordenamento diretivo e aplicável, desconsiderando muitas vezes o contexto local, como pode ser verificado no caso do IFMG.

Outro ponto relevante a ser destacado é que da análise do modelo estrutural resultante da modelagem de equações estruturais, visualiza-se que o Recrutamento e Seleção é uma variável exógena, ou seja, encontra-se localizada no início do modelo, tendo relações diretas e positivas com os demais constructos, sobretudo com a Avaliação de Desempenho e Competências.

Em paralelo, observa-se que a política de Recrutamento e Seleção pode influenciar diretamente também as políticas de Remuneração e Recompensa, aumentando em 30% e no Envolvimento com 33%. Vale ressaltar que o constructo recrutamento e seleção aborda o processo de entrada de novos trabalhadores. Todavia este constructo também aborda a confiança dos integrantes da organização no processo seletivo, pois permaneceram no modelo as variáveis que versavam sobre lisura, transparência e competências de quem conduz o processo, o que abrange um efeito direto na Avaliação de Desempenho e Envolvimento na instituição pública.

Ao perceber que novos integrantes serão admitidos a partir de uma seleção fidedigna, observando-se as políticas de Recrutamento e Seleção do serviço público que possuem legislações e diretrizes consolidadas, como o Decreto nº 9.739/2019, Comissão Central de Concurso Público nomeada pelo Reitor do IFMG, e Comissões Locais para organização e seleção, o que demanda o envolvimento direto no processo, com participação, decisão e avaliação, além de ser um processo amplamente divulgado e acompanhado pela sociedade. Demo *et al.* (2012) destaca essa participação e envolvimento no Recrutamento e Seleção, ao afirmar que

há itens que ilustram as ideias encontradas em Lievens e Chapman (2010), de que profissionais responsáveis por um processo de recrutamento e seleção devem ser capazes e imparciais pois desempenham um papel fundamental e determinante no processo. De acordo com esses autores, empresas com boa imagem organizacional tornam-se mais atrativas e têm a

possibilidade de selecionar os profissionais mais bem preparados. (DEMO *et al.*, 2012, p. 410).

Como visto no referencial teórico, Nassar (2021) ressalta que a maneira como é conduzido o recrutamento e seleção pode influenciar a experiência do indivíduo durante sua vida funcional, desde que seja estabelecida uma relação de troca e intercâmbio de interesses e necessidades. Corroborando tal perspectiva, Scheible e Bastos (2013) destacam que a seleção de pessoal também prepara o campo para o comprometimento afetivo e normativo, pois ser escolhido entre os melhores pode gerar o senso de orgulho, o que ensejará cumprir com seus objetivos.

Esta relação entre o Recrutamento e Seleção influenciando a Avaliação de Desempenho e Competências, o Envolvimento e a Remuneração e Recompensa, podem ser corroborados a partir dos estudos de Costa, Demo e Paschoal (2019), os quais ressaltam a importância da integração entre o ingresso e as políticas e práticas de envolvimento e desenvolvimento, e que trarão o campo de percepção da valorização do indivíduo, retroalimentando o ciclo por meio do comprometimento organizacional.

Já no que tange à Avaliação de Desempenho e Competências, esta pode ser influenciada em 42% a partir do aumento da percepção da política de Recrutamento e Seleção. Por seu turno, a Avaliação de Desempenho e Competências influencia 38% no Envolvimento. Acerca da Avaliação de Desempenho, observa-se no serviço público um reforço quanto ao marco legal de sua aplicação para que seja aferido o desempenho e que a progressão na carreira seja concedida, conforme se verifica no Decreto nº 7.133/2010 e Lei nº 11.784/2008. No contexto do IFMG localiza-se uma Resolução específica sobre o tema, estabelecendo as diretrizes e instrumentos e a ferramenta de reunião de retorno como forma de alinhar os pontos de desenvolvimento do servidor avaliado. Essa prática pode ser vista como uma forma de alinhar a Avaliação de Desempenho ao Envolvimento do servidor, com influência no comprometimento na ordem 64%, e também a Remuneração e Recompensa influencia 15% o Comprometimento.

Entretanto, sobre o sistema de Avaliação de Desempenho, Marras (2000) ressalta sua importância no sistema de gestão de pessoas, pois é o “ato ou efeito de 00, p.165) e

ainda está condicionado, segundo o autor, a duas condições: o querer fazer, voltado para a motivação e o saber fazer que se conecta com as competências requeridas referentes a conhecimentos, habilidades e atitudes. O autor destaca, ainda, que a abrangência da avaliação de desempenho se dá no campo dos resultados (quantitativos e qualitativos), do conhecimento (trajetória de formação e capacitação) e do comportamento (valores e atitudes esperados e praticados frente à cultura organizacional).

Cabe ressaltar que a gestão das Competências, vinculada à política de Avaliação de Desempenho na escala Demo *et al.* (2012), ainda pode ser vista como um ponto frágil no serviço público, apesar do arcabouço legal a partir dos Decretos nº 5.707/2007 e nº 9.991/2019 que instituem a PNDP e do encaminhamento para uma gestão de pessoas estratégica, que tem como uma das bases a gestão por competências alinhadas aos resultados. Nesse sentido, as pesquisas de Alcântara e Pereira (2015) apontam para resultados em que a PNDP carece de mais aprofundamentos, divulgação e participação dentro dos órgãos públicos.

Tendo estabelecido as discussões sobre os resultados, a próxima seção tratará das considerações finais da pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo do trabalho tem sido marcado por profundas mudanças e transformações, surgindo um novo cenário que exige das organizações uma nova posição quanto às suas políticas e práticas de gestão das pessoas. No serviço público, estas mudanças merecem destaque e atenção por parte dos gestores, considerando os novos rumos quanto à gestão estratégica de pessoas que tem sido implementada nas últimas décadas. Bergue (2019) enfatiza a característica de geração de valor como diferencial da esfera pública em contraponto à competitividade marcante da iniciativa privada.

Sendo assim, a presente pesquisa teve como objetivo verificar se as políticas e as práticas de gestão de pessoas influenciam o comprometimento dos servidores públicos efetivos do Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG), contando com um modelo teórico integrado a partir das escalas de Demo *et al.* (2012) e Bastos e Aguiar (2015). Como metodologia, foi realizada uma pesquisa do tipo descritiva, de abordagem quantitativa com método de coleta de dados por questionário eletrônico. Teve como população os servidores efetivos docentes e técnicos administrativos do IFMG e alcançou uma amostra de 323 respondentes, o que possibilitou a realização da análise fatorial exploratória e da modelagem de equações estruturais.

Baseando-se na recomendação de Demo *et al.* (2012) e Bastos e Aguiar (2015) de que as escalas utilizadas podem servir para diagnóstico gerencial, o primeiro objetivo específico foi alcançado, ao identificar o grau/nível de percepção das políticas e práticas de Gestão de Pessoas e comprometimento dos servidores efetivos da instituição. Assim, a análise das médias de respostas dos servidores do IFMG, aponta para uma percepção positiva quanto à política de recrutamento e seleção. Observou-se, igualmente, a importância da realização periódica da avaliação de desempenho e indicou-se uma atenção necessária para o processo de retorno do resultado e alinhamento com o plano de desenvolvimento dos servidores.

A política de envolvimento também obteve uma boa avaliação, corroborando as políticas de participação e comunicação com os servidores promovida pela Pró-reitoria de gestão de pessoas juntamente com a gestão do órgão. A avaliação de que os

servidores do IFMG são comprometidos, avaliando positivamente seu vínculo afetivo com a instituição, demonstrou que o interesse pelo destino da instituição e o sentimento de orgulho em fazer parte da organização prevalecem, o que contribui para o alcance dos objetivos organizacionais e geração de valor para a sociedade, conforme destaca Bergue (2019).

O segundo objetivo específico foi igualmente alcançado, considerando que versava sobre verificar as relações de influência entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e o comprometimento, o que foi realizado por meio da Análise Fatorial Exploratória (AFE), verificando a confiabilidade e validade dos constructos propostos no questionário. A partir das 52 variáveis do modelo inicial, 29 variáveis alcançaram níveis satisfatórios na análise fatorial. Sobretudo, em relação aos seis constructos da escala de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, quatro se mantiveram no modelo, tendo em vista o critério de comunalidades das cargas fatoriais acima de 0,5. Tal critério aponta que apresentam significância prática diante dos parâmetros estatísticos e são mais indicadas para permanência nos constructos.

Foi observado também que a confiabilidade a partir do Alfa de Cronbach dos constructos Recrutamento e seleção, Envolvimento, Avaliação de Desempenho e competências e Remuneração e Recompensa teve valores satisfatórios. Uma informação adicional é que para o constructo de Envolvimento manteve-se a mesma constituição da escala original, com 12 itens e no contexto da pesquisa foi acrescida uma variável do constructo Condições de Trabalho que avalia se “A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida”, alcançando uma comunalidade de 0,577.

Do mesmo modo, o terceiro objetivo foi alcançado, pois teve como objetivo propor e testar um modelo teórico integrado entre políticas e práticas de gestão de pessoas e o comprometimento no contexto do IFMG. Nesse sentido, foi possível alcançá-lo por meio de um modelo estrutural a partir da análise fatorial exploratória e modelagem de equações estruturais. Destaca-se que, no contexto pesquisado, se obteve como resultado que o constructo de Recrutamento e Seleção apareceu como elementos exógenos ao modelo estrutural.

Já para o constructo de Recrutamento e Seleção, Demo *et al.* (2012) destaca sua característica de articulação para selecionar os profissionais mais habilitados para o trabalho. Nesse sentido, Scheible e Bastos (2013) também apresentam a importância do processo de seleção para a consecução das demais políticas de gestão de pessoas e também para o comprometimento. A seleção realizada de forma articulada, contribui para uma harmonia entre os valores pessoais, competências e expectativas organizacionais. No caso do IFMG, a política de Recrutamento e Seleção aparece como constructo exógeno e exerce uma influência direta sobre a maioria das demais políticas de gestão de pessoas, destacando-se sua importância e execução observando a legislação, a impessoalidade exigida nos concursos públicos.

Quanto à influência dos constructos entre si, a política de Recrutamento e Seleção apresentou uma relação de causalidade de 42% sobre a política de Avaliação e Desempenho que, por sua vez, influencia 38% a política de Envolvimento. Ao passo que o recrutamento influencia 30% a política de Remuneração e Recompensa que influencia 15% o Envolvimento e o Comprometimento.

Verificou-se também que as relações políticas e administrativas aplicadas ao contexto do serviço público podem surgir como entrave para o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas, como sugere Carmo *et al.* (2018). Todavia, no âmbito do IFMG, percebe-se pela análise de suas políticas de gestão de pessoas que a construção de normativas e políticas a partir da participação nas decisões de gestão podem ser visualizadas como tentativas de integrar o aspecto político e administrativo da gestão no serviço público.

Nesse sentido, a partir das análises realizadas e dos resultados obtidos, pode-se obter como conclusão que existe influência das políticas de gestão de pessoas no comprometimento, em nível afetivo, dos servidores do IFMG, destacando-se a prevalência do Recrutamento e Seleção como marcador inicial do processo de gestão de pessoas, passando pela influência direta das políticas de gestão de pessoas na política de Envolvimento, e influenciando o comprometimento dos servidores.

No âmbito deste estudo foram validadas as seguintes hipóteses: H1 - As percepções da política de Recrutamento e Seleção têm influência positiva sobre a política de

Avaliação de Desempenho e Competências; H2 - As percepções da política de Recrutamento e Seleção têm influência positiva sobre a política de Remuneração e Recompensa; H3 - As percepções da política de Recrutamento e Seleção têm influência positiva sobre a política de Envolvimento; H4 - As percepções da política de Avaliação de Desempenho e Competências têm influência positiva sobre a política de Envolvimento; H8 - As percepções da política de Remuneração e Recompensa têm influência positiva sobre a política de Envolvimento; H9 - As percepções da política de Remuneração e Recompensa têm influência positiva sobre o Comprometimento e H12 - As percepções da política de Envolvimento têm influência positiva sobre a política de Comprometimento.

Estas considerações finais não podem se furtar ao aspecto de integração entre os sistemas de gestão de pessoas: ingresso, desenvolvimento e valorização que, segundo Demo *et al.* (2012) e Uysal (2012), há uma relação interna entre os subsistemas ou políticas, havendo influências diretas e indiretas entre estes, o que pode ser observado no modelo estrutural utilizado na presente pesquisa.

Enquanto contribuições teórico-conceituais, a presente pesquisa propôs testar um modelo teórico integrado entre políticas e práticas de gestão de pessoas e o comprometimento no âmbito de uma instituição pública de ensino federal presente no estado de Minas Gerais. Corroborando a proposta de Demo *et al.* (2012), a avaliação das políticas de gestão de pessoas nesse contexto de estudo possibilita uma melhor compreensão do fenômeno, considerando a relação existente entre as políticas e os resultados esperados, podendo ser observados por meio do comprometimento, de base afetiva.

Entretanto, os resultados obtidos nesta pesquisa são indicativos, mas não conclusivos, sobretudo no contexto do serviço público, pois se ateve a um segmento e tipo de instituição pública que abrange a esfera do ensino, considerando sua característica específica de prestação de serviços, missão e valores, com abrangência nacional e política pública.

Outra contribuição de perspectiva teórica se refere ao estudo da relação entre políticas e práticas de gestão de pessoas e comprometimento no âmbito do serviço público,

visto que esta relação tem sido pouco estudada, conforme agendas de pesquisas apontadas por Demo *et al.* (2012) e Weiber *et al.* (2022) quando propõe que outras pesquisas adicionem novas tendências e perspectivas em políticas e práticas de Gestão de Pessoas. No campo metodológico, os resultados de uma investigação quantitativa em que se utiliza escalas já validadas em contextos distintos, possibilita um avanço de tais medidas e ainda apresenta um modelo capaz de ser reproduzido em outros estudos que intentem estudar o fenômeno da gestão de pessoas e do comprometimento organizacional.

O estudo também traz um debate sobre as políticas de gestão de pessoas no serviço público, ressaltando a importância de suas relações sistêmicas para o alcance das estratégias organizacionais, evidenciando a importância do envolvimento na consecução do comprometimento organizacional no contexto de uma gestão pública de cunho mais estratégico, corroborando os resultados obtidos por Scheible e Bastos (2013).

Quanto às contribuições de âmbito gerencial, a aplicação das escalas de Demo *et al.* (2012) e Bastos e Aguiar (2015) no contexto de uma instituição pública de ensino brasileira traz subsídios para a tomada de decisão dos gestores da instituição, que podem se valer dos resultados obtidos na pesquisa para propostas de políticas de gestão de pessoas e reforço do comprometimento organizacional, ou validar e incrementar as políticas de gestão de pessoas já praticadas na instituição.

Enquanto limitações, a pesquisa empreendida explorou o contexto de uma instituição pública de ensino, não podendo generalizar seus resultados para outros tipos de instituições públicas. Nesse sentido, pesquisas que abordem diferentes tipos de instituição pública e também comparações entre instituições públicas e privadas do mesmo ramo seria favorável para a análise das relações propostas. O presente estudo também não se debruçou sobre as relações entre as variáveis demográficas dos respondentes, como os aspectos funcionais, escolaridade ou posição gerencial e sua relação com a gestão de pessoas e comprometimento. Dessa forma, sugere-se que pesquisas futuras investiguem possíveis relações e influências entre esses constructos.

Um ponto de destaque a partir dos resultados, foi a eliminação do constructo de Treinamento, Desenvolvimento e Educação durante a Análise Fatorial Exploratória, proposto no modelo inicial de Demo *et al.* (2012) e já firmado e registrado como um subsistema de gestão de pessoas (SCHEIBLE; BASTOS, 2013; MAKAPELA; MTSHELWANE, 2021). A discussão dos resultados trouxe algumas possibilidades de entendimento desse resultado alinhadas com a dificuldade de execução da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), bem como o desafio de realizar a capacitação dos servidores públicos. Sugere-se que pesquisas sobre o Treinamento e Desenvolvimento, explorando seus antecedentes e consequentes, poderiam ser úteis para a compreensão de tais resultados em uma instituição pública de ensino.

Por fim, aponta-se como agenda de estudos futuros o estudo das Políticas de Gestão de Pessoas, por meio de pesquisas qualitativas, buscando investigar as práticas e o posicionamento dos gestores, com respostas e apontamentos para o gerenciamento dos processos de gestão de pessoas. Este aprofundamento, conjuga-se com a necessidade de compreensão do comportamento dos trabalhadores na organização, para aprofundar as práticas e posicionamentos dos gestores e servidores, focalizando as práticas realizadas, sentidos e significados das políticas de gestão de pessoas visando o comprometimento.

REFERÊNCIAS

- ALCÂNTARA, S.M.; PEREIRA, J.R. Desenvolvimento de pessoal no serviço público federal: uma análise à luz da Teoria do Novo Serviço Público. 2015. **XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU Desafios da Gestão Universitária no Século XXI**. Mar del Plata – Argentina 2, 3 e 4 de dezembro de 2015.
- ALMADA, L.; BORGES, R. S. G. Resistência à mudança em processos de fusão: o caso do Instituto Federal de Minas Gerais. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, 39, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte: ANPAD, 2015. p.1-17.
- ALMADA, L.; POLICARPO, R. V.S. A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em processo de fusão. **REGE – Revista de Gestão**, [S.l.], v.23, p.10-19, jan./mar. 2016.
- ASSIS, F. W. J. **Sob a égide do policial penal: um estudo acerca do estresse ocupacional em profissionais de um hospital de custódia e tratamento psiquiátrico durante a pandemia da COVID-19**, 2021, f.129. Dissertação (Mestrado em Administração) Centro Universitário Unihorizontes. Belo Horizonte, 2021.
- BAEZ-SANTANA, R.A. et al. Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas. **Ing. Ind., La Habana**, v. 40, n. 1, p. 14-23, abr. 2019.
- BANDEIRA, E.L; ARRUDA, H.R.; CABRAL, A.C.A.; SANTOS, S.M.S. Panorama da gestão de pessoas no setor público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 4, p. 86-103, 2017.
- BASARAH, J.C., ANDRY, A., TAHJOO, A. Perceived accreditation benefits, participation and organizational commitment in hospital accreditation performance. **International Journal of Public Health Science**, v. 11, n. 2, pp. 527-536, 2022.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.
- BASTOS, A. V. B. O Conceito de Comprometimento - Sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 1, n. 2, p. 77-106, 1994.
- BASTOS, A. V. B. Os vínculos indivíduo-organização: uma revisão da pesquisa sobre comprometimento organizacional. In: **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, 16., 1992, Canela. Anais... Canela: ANPAD, 1992. v. 6. p. 290-304.
- BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A. Antecedentes de comprometimento organizacional em organizações públicas e privadas. In: **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, 17., 1993, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 1993.
- BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no

cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, p. 97–120, ago. 1997.

BASTOS, A. V. B.; COSTA, P. R. Os vínculos do trabalhador com a organização e o Sindicato: padrões de comprometimento e valores relativos ao trabalho. **Organização e Sociedade**, v. 5, n. 13, p. 87–105, 1998.

BASTOS, A.V.B. Comprometimento Organizacional: aprimoramento e evidências de validade do modelo tridimensional de Meyer e Allen no contexto brasileiro. In ZANELLI, J.C; SILVA, N; TOLFO, S. R. (Orgs) **Processos Psicossociais nas organizações e no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011, cap. 9, p. 145-160.

BASTOS, A.V.B.; AGUIAR, C.V.N. Comprometimento Organizacional. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A.L.A. (Orgs.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2015. cap. 5, p. 78-91.

BASTOS, A.V.B.; *et al.* Comprometimento no trabalho: fundamentos para a Gestão de Pessoas. In: BORGES, L.O.; MOURÃO, L. (Eds.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. cap. 10, p. 279-310.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. 1.ed. Brasília: ENAP, 2019 - e-book. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7_Livro_Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20lideran%C3%A7a%20e%20compet%C3%Aancias%20para%20o%20setor%20p%C3%BAblico.pdf.

BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 41–61, fev. 2017.

BORGES-ANDRADE, J. E.; AFANASIEFF, R. S.; SILVA, M. S. Comprometimento organizacional em instituições de pesquisa: diferença entre meio e fim. In: **Simpósio Nacional de Pesquisa em Administração em Ciência e Tecnologia, 14.**, São Paulo, 1989. Anais... São Paulo: PAC/TO/FEA, 1989.

BOTELHO, R. D.; PAIVA, K. C. M. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, p. 1249-1283, 2011.

BRAGA, F.G., *et al.* **Observatório da Educação Profissional e Tecnológica. In: Perfil dos gestores da RFEPCT de Minas Gerais e das suas informações utilizadas na Tomada de Decisão**. Visconde do Rio Branco, MG: Suprema Gráfica, 2020.

BRASIL. Presidência da República. DECRETO Nº 7.133, DE 19 DE MARÇO DE 2010. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que tratam as Leis (...). Diário Oficial [da] União, Brasília, DF, 20 mar. 2010. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm.

BRASIL. Presidência da República. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 5 de outubro de 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.

BRASIL. Presidência da República. DECRETO Nº 1.171, DE 22 DE JUNHO DE 1994. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 jun. 1994. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm.

BRASIL. Presidência da República. DECRETO Nº 1.590, DE 10 DE AGOSTO DE 1995. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 ago. 1995. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1590.htm.

BRASIL. Presidência da República. DECRETO Nº 5.378 DE 23 DE FEVEREIRO DE 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**,

Brasília, DF, 23 fev. 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm.

BRASIL. Presidência da República. DECRETO Nº 5.707, DE 23 DE FEVEREIRO DE 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm.

BRASIL. Presidência da República. DECRETO Nº 9.739, DE 28 DE MARÇO DE 2019 Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 29 mar. 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2019/decreto/d9739.htm.

BRASIL. Presidência da República. DECRETO Nº 9.991, DE 28 DE AGOSTO DE 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 29 ago. 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm.

BRASIL. Presidência da República. DECRETO-LEI Nº 200, DE 25 DE FEVEREIRO DE 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 fev. 1967. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm.

BRASIL. Presidência da República. Decreto-Lei nº 579, DE 30 de julho de 1938. Organiza

o Departamento Administrativo do Serviço Público, reorganiza as Comissões de

Eficiência dos Ministérios e dá outras providências. Brasília, DF, CLBR: 1938. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 30

jul. 1938. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/del0579.htm#:~:text=DECRETO%2DLEI%20No%20579,30%20DE%20JULHO%20DE%201938.&text=Organiza%20o%20Departamento%20Administrativo%20do,Minist%C3%A9rios%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A2ncias.

BRASIL. Presidência da República. LEI N. 1.711, DE 28 DE OUTUBRO DE 1952. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 28 out. 1952. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L1711.htm.

BRASIL. Presidência da República. LEI Nº 11.784, DE 22 DE SETEMBRO DE 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, de que trata a Lei no 11.357, de 19 de outubro de 2006 (...) institui sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 set. 2008. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/l11784.htm.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 29 dez. 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm.

BRASIL. Presidência da República. LEI Nº 8.112, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 dez. 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm.

BRASIL. Presidência da República. LEI Nº 9.784, DE 29 DE JANEIRO DE 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 29 jan. 1999. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm.

BRASIL. Ministério da Economia. INSTRUÇÃO NORMATIVA SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 21, DE 1º DE FEVEREIRO DE 2021. Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da

Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-enap/sedgg/me-n-21-de-1-de-fevereiro-de-2021-302021570>.

BRASIL. Ministério da Economia. Painel de Raio-X da Administração Pública Federal. Disponível em: <https://raiox.economia.gov.br/>.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. Manual de Conduta do Agente Público Civil do Poder Executivo Federal. Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/aceso-a-informacao/pdf/manual-de-conduta-do-agente-publico-civil.pdf>. Acesso em 20 mar. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Saiba o que é e quais são as instituições que formam a Rede Federal de educação profissional e tecnológica do país. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/rede-federal-inicial/apresentacao-rede-federal>. Acesso em 25 junho 2022.

BREI, V. A.; LIBERALI NETO, G. O uso da técnica de modelagem em equações estruturais na área de marketing: um estudo comparativo entre publicações no Brasil e no exterior. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 131-151, 2006.

BRESSER-PEREIRA, L.C. Do Estado patrimonial ao gerencial. **Revista do Serviço público**, v.120, n.1, p.7-40, jan-abr, 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. 'Da administração pública burocrática à gerencial', **Revista do Serviço Público**, v.47 n.1, 1996.

CAMPOS, J. G. F. DE *et al.* Do comprometimento organizacional no setor público. **Pretexto**, v. 10, n. 2, p. 9–26, 2009.

CAMPOS, J. G. F. et al. Componente do comprometimento organizacional no setor público. *Revista Pretexto*, v. 10, n. 2, p. 9-26, 2009.

CANÇADO, V. L.; MORAES, L. F. R. D.; SILVA, E. M. D.. Comprometimento Organizacional e Práticas De Gestão De Recursos Humanos: O Caso Da Empresa Xsa. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v.7, n.3, jul. 2006.

CARMO, L. J. O., *et al.* Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público, [S. I.]**, v. 69, n. 2, p. 164-192, 2018.

CERVO, A. L; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

CHIANG-VEGA, M.; CANDIA-ROMERO, F. Las creencias afectan al compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Un modelo de ecuaciones estructurales. **Rev. cient. UCSA, Asunción**, v. 8, n. 1, p. 14-25, 2021.

CHIN, W. W. The partial least squares approach for structural equation modeling. In: MARCOULIDES, G. A. (Ed.). **Modern methods for business research**. London: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.

COHEN, J. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2nd ed. New York: Psychology Press, 1988.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, A. C.; DEMO, G.; PASCHOAL, T. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas Produzem Servidores Públicos Resilientes? Evidência da Validação de um Modelo Estrutural e de Modelos de Mensuração. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 21, n. 1, p. 70-85, 2019.

CRESWELL, J. W. (2007). **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed.

CURADO, I.B.; PEREIRA FILHO, J.L.; WOOD JR., T.A. **Gestão de recursos humanos no interior de São Paulo**. São Paulo, SENAC, 1996.

DEMO, G. Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 3, n. 2, p. 185-213, dez. 2003.

DEMO, G. *et al.* Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): exploratory and confirmatory factor analysis. **BAR - Brazilian Administration Review [online]**, v. 9, n. 4, pp. 395-420, 2012.

DEMO, G., FOGAÇA, N. e COSTA, A.C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR [online]**. v. 16, n. 2, pp. 250-263, 2018.

DEMO, G.; MARTINS, P. R.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na livreria cultura. **Revista Alcance-Eletrônica**, v. 20, n. 2, p. 237–254, 2013.

DENHARDT, R. B., DENHARDT, J. V. The new public service: serving rather than steering. **Public Administration Review**, Oxford, v. 60, n. 6, p. 549-559, nov-dez. 2000.

DIAS, C.; LOPES, F.; DALLA, W. Evolução dos Recursos Humanos nas Empresas? Da Retórica às Práticas Antigas com Novas Roupagens. IN: **Anais XXXI EnANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

ESPINOLA, T.F.A.G.; CRUZ, M.V.G.. A estabilidade do servidor público e as práticas de gestão de pessoas no setor público: a perspectiva dos diretores de escola. **XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD On-line** - 21 - 23 de set de 2022, 2022.

FARAMAWY M., ABD EL KADER A. COVID-19 anxiety and organizational commitment among front-line nurses: Perceived role of nurse managers' caring behavior. **NPT**. 2021; v.9, n.1, pp. 37-45.

FEIJÓ, A. M.; VICENTE, E. F. R. e PETRI, S. M. O uso das escalas Likert nas pesquisas de contabilidade. **Revista Gestão Organizacional**, v. 13, n. 1, p. 27-41, 2020.

FERREIRA, S.; VAILATE, W. O instituto da estabilidade do servidor público efetivo como instrumento para a qualidade, continuidade e efetividade do serviço público. **Academia De Direito**, v.2, 562–587.(2020).

FIELD, Andy. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA HERRERA, J.M.G; CRUZ TORRES, C.E.; CHACON GUTIERREZ, L. Validación del instrumento de compromiso organizacional en México: evidencias de validez de constructo, criterio y confiabilidad. **Revista de Psicología**, Lima , v. 37, n. 1, p. 7-29, 2019.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

GASTELU DORADO, E.N.; ARCE DURAN, P.A.. Compromiso organizacional y contrato psicológico en el personal de ventas de una organización distribuidora de productos de belleza. **Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UCBSP**, La Paz, v. 19, n. 1, p. 20-58, 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GONDIM, S. M. G.; SOUZA, J. J.; PEIXOTO, A. L. A. Gestão de Pessoas. In: BORGES, L.O.; MOURÃO, L. (Eds.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. cap. 12, p. 343-375.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HEIDARI, M., HOSEINPOUR, M.A., ARDEBILI, M. et al. The association of the spiritual health and psychological well-being of teachers with their organizational commitment. **BMC Psychol**, v. 10, n. 55, 2022.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. In: **New challenges to international marketing**. Emerald Group Publishing Limited, 2009.

IFMG, INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Nossas unidades**. 2022. Disponível em: <https://www.ifmg.edu.br/portal/sobre-o-ifmg/nossas-unidades>. Acesso em: 25 jun. 2022.

IFMG, INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS. PORTARIA Nº 1.695 DE 04 DE DEZEMBRO DE 2015. Dispõe sobre a criação e regulamentação dos procedimentos metodológicos para funcionamento dos Grupos de Trabalho (GT's) no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – Reitoria e Campi. **Sítio eletrônico**. 2015. Disponível em: https://www.ifmg.edu.br/portal/comunicacao/boletim-de-servico-da-reitoria/boletim-de-servico-da-reitoria-2016/boletim_81_dezembro_2015.pdf/view.

IFMG, INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS. Portaria que dá início a processo de mais autonomia aos campi é publicada. **Sítio eletrônico**. 2016. Disponível em: <https://www.ifmg.edu.br/santaluzia/noticias/portaria-que-da-inicio-a-processo-de-mais-autonomia-aos-campi-e-publicada>.

IFMG, INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS. RESOLUÇÃO Nº 012 DE 04 DE MAIO DE 2017. Dispõe sobre a aprovação do Relatório de Gestão do Exercício de 2016 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais. **Sítio eletrônico**. 2015. Disponível em: <https://www.ifmg.edu.br/portal/diretoria-de-desenvolvimento-institucional-ddi/relatorio-de-gestao>.

IFMG, INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS. RESOLUÇÃO Nº 12 DE 02 DE MAIO DE 2018. Dispõe sobre alteração do Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – IFMG. **Sítio eletrônico**. 2018. Disponível em: <https://www.ifmg.edu.br/portal/diretoria-de-desenvolvimento-institucional-ddi/estruturaseregimentos/resolucao-012-2018-1.pdf>.

IFMG, INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS. RESOLUÇÃO Nº 18 DE 02 DE OUTUBRO DE 2020. Dispõe sobre a aprovação de modelos referenciais de estrutura organizacional dos campi do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais. **Sítio eletrônico**. 2020. Disponível em: https://www.ifmg.edu.br/portal/diretoria-de-desenvolvimento-institucional-ddi/estruturaseregimentos/resolucao_consul_18-2020_modelos_estruturas-1.pdf.

IFMG, INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS. Sistema Eletrônico de Informações já está em operação no IFMG. **Sítio eletrônico**. 2017. <https://www.ifmg.edu.br/portal/noticias/ifmg-participa-de-projeto-piloto-para-implantacao-do-sistema-eletronico-de-informacoes> .

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J.. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. Rev. adm. contemp., 2001 5(2), p. 157–174, maio 2001.

MACEDO, S.B. Quantos pontos são necessários? Um estudo comparativo de escalas Likert, do tipo Likert e semântica. **Revista Horizontes Interdisciplinares da Gestão**, v. 4, n. 2, p. 104-119, 2020.

MACHADO, M. D. E., et al. Estabilidade ou instabilidade: o que dizem os servidores públicos municipais sobre motivação. **HOLOS**, 6, 1-17, 2021.

MAGNAGO, C. et al. Política de Gestão do Trabalho e Educação em Saúde: a experiência do ProgeSUS. **Ciência & Saúde Coletiva [online]**. 2017, v. 22, n. 5, pp. 1521-1530.

MAIA, L.G. e BASTOS, A.V.B. Climbing the ladder of performance: are psychological contract and organizational commitment steps?. **BAR - Brazilian Administration Review [online]**. v. 16, n. 1, 2019.

MAKAPELA, L.; MTSHELWANE, N.D.P. Exploring the use and influence of human resource policies within South African municipalities. **SA Journal of Human Resource Management**. v. 19, 2021.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 2000.

MATHIEU, J.E.; ZAJAC, D.M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171-194, 1990.

MAY GUILLERMO, E.G.; BARROSO TANOIRA, F.G.; HERNANDEZ TRIANO, L. Validación de un instrumento para medir estados afectivos y compromiso organizacional en profesores universitarios. **Nova scientia**, León, v. 12, n. 24, 2020.

MEDEIROS, C. A. F. et al. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 187–209, dez. 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 3, p. 67–87, dez. 1998.

MENDES, A.V.C.; DE ANDRADE JÚNIOR, H. Administração pública federal: a percepção de servidores sobre a ética. **Acta Scientiarum. Human and Social Sciences, Universidade Estadual de Maringá Maringá**, Brasil, vol. 32, núm. 2, 2010, pp. 115-125.

MENEZES, P.D.L.; LOPES, D.K.L. Políticas de Gestão de Pessoas Aplicadas no Setor de Recepção de Redes Hoteleiras na Cidade de João Pessoa - PB. **Cenário Revista Interdisciplinar em Turismo e Território**, v. 8, n. 15, p. 41-63, 2020.

MESQUITA, J. M. C. **Estatística multivariada aplicada à administração: guia prático para utilização do SPSS**. Curitiba: CRV, 2010.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. London: Sage Publications, 1997.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

MONTEIRO, J.J.; *et al.* Influência do Clima Ético na Justiça Procedimental e no Comprometimento Organizacional: Interação da Participação Orçamentária. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 15, n. 1, p. 1-14, 2021. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2021.174754>.

MORAES, L. F. R; MARQUES, A. L. **Comprometimento organizacional: um estudo de caso comparativo nas universidades federais mineiras**. Relatório de pesquisa. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1996.

MORAES, L. F. R. **Comprometimento organizacional das universidades federais mineiras: um exercício preliminar de análise**. Relatório de pesquisa. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1997.

MOSCON, D. B.; BASTOS, A. V. B.; SOUZA, J. J. DE. É possível integrar, em um mesmo conceito, os vínculos afetivo e instrumental?: o olhar de gestores sobre o comprometimento com a organização. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 61, p. 357–373, jun. 2012.

MOWDAY, R. T., PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages - the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York : Academic Press, 1982.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224-247, 1979.

NASSAR, D.S.A.-N. The Impact of Human Resources Policies on Organizational Commitment: The Mediating Role of Psychological Contract (Applied Study: Alexandria Water Company). **Open Access Library Journal**, 8, 1-11, 2021.

NORUSIS, M. J. **SPSS 9.0 Guide to data analysis**. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1999.

OLIVEIRA, A.F.; GOMIDE JÚNIOR, S.; POLI, B. Antecedentes de Bem-Estar no Trabalho: Confiança e Políticas de Gestão de Pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 1, p. 1-26, 2020.

OLIVEIRA, K.P.; *et al.* A estabilidade no setor público brasileiro: o que pensam os servidores públicos? **ReCaPe**, v. 11, n. 2, p. 283-304, mai./ago. (2021).

PAIVA, K. C. M. **Gestão de Recursos Humanos: teorias e reflexões**. Curitiba: InterSaberes, 2019.

PAIVA, K. C. M.; LA FALCE, J. L.; MUYLDER, C. F. Comprometimento organizacional: comparando servidores e terceirizados de uma fundação pública de pesquisa em saúde. **E&G - Revista Economia e Gestão**, v. 13, n. 33, p. 73–89, 2013.

PEDROSA, D. R.; CRUZ, M. A. Gestão de pessoas, liderança transformacional e comprometimento organizacional: proposta de um modelo conceitual integrado. **IN: XXIV SEMEAD Seminários em Administração, 2021**, São Paulo: FEAUSP, 2021.

PEDROSA, D. R.; CRUZ, M. A. PROPOSTA DE UMA ESCALA DE POTENCIAL DE TRANSFORMAÇÃO DE LÍDERES – EPTL: articulação entre gestão de pessoas, liderança transformacional e vínculo organizacional. **In: EnANPAD, 2022**, São Paulo: ANPAD, 2022.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. Diferentes Vínculos Indivíduo-Organização: Explorando Seus Significados entre Gestores. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. Rev. adm. contemp., 2015 19(spe3), p. 288–304, out. 2015.

PINHO, A. P. M.; OLIVEIRA, E. R. da S. de; SILVA, C. R. M. da. Comprometimento Organizacional no Setor Público: um olhar sobre três décadas de produção científica

brasileira (1989-2019). **Revista do Serviço Público, [S. I.]**, v. 71, n. 3, p. 504-539, 2020.

PINHO, A.P.M., *et al.* Comprometimento Organizacional: Mapeamento e Análise sobre Escalas Validadas no Brasil. **Revista de Ciências da Administração**, v. 23, n. 60, p. 88-104, 2021.

PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 40(1), 81-104.(2006)

POLICARPO, R.V.S.; BORGES, R.S.G.; ALMADA, L. Liderança e Reações Individuais à Mudança Organizacional. **Revista Ciências Administrativas, [S.I.]**, v. 24, n. 2, p. 1-19, 2018.

REISE, S. P.; WALLER, N. G.; COMREY, A. L. Factor analysis and scale revision. **Psychological assessment**, v. 12, n. 3, p. 287, 2000.

RIBEIRO, N., *et al.* Does authentic leadership stimulate organizational citizenship behaviors? The importance of affective commitment as a mediator. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 13 No. 2, 2022, pp. 320-340.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. Modelagem de Equações Estruturais com a utilização do SMARTPLS. **Revista Brasileira de Marketing**. Edição Especial, v. 13, n. 2, p. 56-73, mai., 2014.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 10, n. 2, p. 129-144, dez. 2010.

RODRIGUES, A.C.A.; BASTOS, A.V.B. Entrincheiramento Organizacional: construção e validação da escala. **Psicologia: Reflexão e Crítica (UFRGS. Impresso)**, v. 25, p. 688-700, 2012.

RODRIGUES, C. M. C. et al. Relação entre Valores Pessoais e Comprometimento Organizacional: O Caso das Empresas Juniores de Santa Maria. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 8, n. 2, p. 245–264, 2010.

SANTOS, L.C.F.; DAMKE, E.J. Sistemas de Controle Estratégico e Comprometimento Organizacional: Um Estudo em uma Empresa Pública do Setor Elétrico. **Revista de Ciências da Administração**, v. 23, n. 59, p. 42-62, 2021.

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B. An examination of human resource management practices' influence on organizational commitment and entrenchment. **Brazilian Administration Review**, v. 10, n. 1, p. 57-76, 2013.

SCHIKMANN, R. Gestão Estratégica De Pessoas: Bases Para A Concepção Do Curso De Especialização Em Gestão De Pessoas No Serviço Público. In: CAMÕES, M.R.S; PANTOJA, M.J.; BERGUE, S.T. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Brasília, 2010.

SEVERINO, A.J. **Metodologia do trabalho científico**. 1. ed. São Paulo : Cortez, 2013. *e-book*.

SILVA, K.C.; BOHNENBERGER, M.C.; FROEHLICH, C. Comprometimento organizacional baseado no modelo de Meyer e Allen em uma instituição de ensino superior. **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 18, n. 2, p. 72-95, 2021.

SILVA, P. L. DA; NUNES, S. C.; ANDRADE, D. F. Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 2, p. 291–311, abr. 2019.

SILVEIRA, R.Z.; PALASSI, M.P.; SILVA, A.R.L. E A Ponta Fica Excluída: Desafios À Participação Do Servidor Na Administração Pública. **ORG & DEMO**, Marília, v. 14, n. 2, p. 51-72, Jul./Dez., 2013.

SIMON, J.; COLTRE, S. M. O comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo: estudo de caso de uma empresa familiar. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 13, n. 1, p. 4–23, 23 maio 2012.

SIQUEIRA, M. M. M; GOMIDES JUNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. cap. 8, pp 316-348.

SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional. **Estudos de Psicologia**, v. 7, número especial, pp. 11–18, Natal, 2002.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público, [S. I.]**, v. 60, n. 3, p. p. 241-250, 2014.

STRUECKER, D.R.; HOFFMANN, M.G.. Participação social nos serviços públicos: caracterização do estado da arte por meio da bibliometria e da revisão sistemática. **REG - Revista de Gestão**, Volume 24, Issue 4, 2017, pp. 371-380.

TOMAZZONI, G.C.; COSTA, V.M.F. Vínculos Organizacionais de Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento: Explorando seus Antecedentes e Consequentes. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 2, p. 268-283, 2020.

TOMAZZONI, G.C.; COSTA, V.M.F.; ANTONELLO, C.S.; RODRIGUES, M.B. Os Vínculos Organizacionais na Percepção de Gestores: Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 3, p. 245-258, 2020.

UYSAL, G. For the development of effective HRM systems: inter-relationships between HRM practices using correlation analysis. **World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, v.8, n.1, pp.1-12, 2012.

VASCONCELLOS, V. C. de e NEIVA, E. R. What tomorrow brings? Examining a model of antecedents of career expectations. **RAM. Revista de Administração Mackenzie [online]**. 2016, v. 17, n. 5, pp. 36-60.

VITAL, M.S.; PAIVA, K.C.M.; PEREIRA, J.R. Modelo Integrado De Qualidade De Vida No Trabalho E Vínculos Organizacionais: No Final, O Que Vale São As Regras. **Gestão & Planejamento**, v. 21. 456-476, 2020.

WANG, G.; RASHID, A. M. Job satisfaction as the mediator between a learning organization and organizational commitment among lecturers. **European Journal of Educational Research**, v.11, n.2, 2022, pp. 847-858.

WEIBER, C. A.; DA SILVA, W. V.; DEL CORSO, J. M. .; DALAZEN, L. L.; DEBASTIANI, G. O Estado Da Arte Na Gestão De Pessoas Do Setor Público. **Gestão e Sociedade, [S. I.]**, v. 16, n. 44, 2022.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZONATTO, V.C.S.; GONÇALVES, M.; SILVA, A.; MICHELS, A. Influência da motivação no comprometimento organizacional de trabalhadores efetivos e temporários. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 11, n. 2, p. 99-119, 2021.

APÊNDICE A

RELATO DAS PRINCIPAIS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS DO IFMG

A partir da criação da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP no IFMG, em 2015, é possível visualizar uma intensificação na publicação de normativas e políticas de gestão de pessoas. Um dos primeiros trabalhos de revisão de normativas de gestão de pessoas se deu com a alteração da normativa de capacitação e qualificação dos servidores efetivos, aprovada pela Resolução nº 28 de 12 de março de 2012, passando a vigorar com novo texto a partir da Resolução nº 001 de 17 de fevereiro de 2016, que trouxe alterações na operacionalização do apoio financeiro para cursos de qualificação (graduação até doutorado). A alteração nos critérios deu base para abertura de novos editais de apoio financeiro com maior abrangência e participação de servidores inscritos em cursos gratuitos e pagos, de instituições públicas e privadas.

O tema voltou a ser abordado pela PROGEP pela aprovação da Resolução nº 45 de 17 de dezembro de 2018 e retificada pela Resolução nº 21 de 22 de julho de 2019 que revogou a normativa de 2012, estabelecendo uma nova política de capacitação e treinamento no IFMG.

Com base na composição de Grupo de Trabalho (GT) da Portaria nº 1.695/2015, foi composto o GT de Remoção que atuou na normatização dos processos de movimentação de pessoal no IFMG, passando a ser realizado por meio de edital, com regras aplicáveis a todos os servidores. A aprovação da política se deu por meio da Resolução nº 007 de 06 de abril de 2016 e o primeiro Edital foi publicado em 23 de junho de 2016, com recebimento de inscrições e criação de banco de interesse de movimentação interna.

Para organizar e coordenar os processos de remoção foi instituída a Comissão Permanente de Remoção (COPEREM) no âmbito da instituição, com representações das categorias de servidores e membros da gestão de pessoas. O tema também passou por revisão pela publicação da Resolução nº 42 de 04 de dezembro de 2018, depois pela Resolução nº 25 de 26 de agosto de 2019 e, por fim pela Resolução nº 17 de 02 de outubro de 2020.

Além da publicação de resoluções, foi preciso criar uma página no *site* da PROGEP para que as informações de resultados e banco de interessados em remoção permanecesse organizado, consolidando o fluxo de movimentação interna na instituição. Quanto à movimentação dos servidores do IFMG com outros institutos e universidades, foi criado um banco de interessados em redistribuição para oportunizar o acesso a oportunidades de permutas entre servidores efetivos federais.

Visando melhorar o fluxo de atendimento ao público interno e externo ao órgão, foi aprovada a Resolução nº 020 de 21 de setembro de 2016 que normatizou a jornada flexibilizada dos técnicos administrativos, com base no atendimento ininterrupto de pelo menos 12 horas, com turnos de 6 horas e servidores em atendimento presencial. A publicação da normativa foi considerada um ganho para a instituição e também para os servidores passando a ter mais qualidade de vida com horário reduzido. Considerando os ajustes necessários na política após avaliação do processo e auditoria da Controladoria Geral da União, foi aprovada a Resolução nº 35 de 29 de outubro de 2019, aprimorando alguns conceitos para melhoria do fluxo de aprovação das solicitações.

Por outro lado, a carreira de docentes também ganhou reforço no quadro de pessoal ao ser aprovada a Resolução nº 29 de 14 de dezembro de 2016, sobre a contratação de Professor Visitante e de Professor Visitante Estrangeiro, com foco em projetos e programas de pesquisas e desenvolvimento tecnológico, bem como implantação de cursos de graduação e/ou pós-graduação, e projetos.

Nesse mesmo contexto de busca por parcerias, mais uma normativa foi aprovada, a Resolução nº 011 de 04 de maio de 2017, sobre a Regulamentação do Serviço Voluntário no IFMG, trazendo a possibilidade de pessoas físicas comporem a força de trabalho na instituição, fortalecendo as atividades educacionais, artísticas e de extensão. Alterações e atualizações foram necessárias e então aprovou-se a Resolução nº 39 de 14 de dezembro de 2020 sobre a Regulamentação do Serviço Voluntário no IFMG.

Outro importante normativo organizado pela PROGEP foi a Resolução nº 053 de 14 de setembro de 2017 de Afastamento e Licença dos servidores Técnico-Administrativo em Educação, que possibilitou aos servidores dessa carreira a liberação de suas atividades para qualificação e capacitação, fomentando o aumento do grau de instrução e capacitação. Esta política também foi palco de mudanças significativas com a aprovação da Resolução nº 36 de 11 de novembro de 2019, tendo em vista a publicação do Decreto nº 9.991/2019 que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal, atualizando o Decreto nº 5.707/2007.

Uma importante ação realizada em 2017 foi a implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) no IFMG (IFMG, 2017), sendo considerada uma ação pioneira entre os institutos federais e que trouxe uma grande modernização na digitalização dos processos tramitados, sobretudo na Gestão de Pessoas, cujo volume de tramitação de processos físicos era ocupava grande parte do tempo de pelo menos um servidor público. Como resultados da implantação do sistema eletrônico, o Relatório de Gestão do ano de 2018 trouxe a informação de que foram implantados 89 tipos de processos e durante o ano foram tramitados um total de 10.275 processos relacionados diretamente à área de pessoal.

No que tange ao envolvimento dos servidores, considerando as duas carreiras existentes na instituição, de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT) e de Técnico-Administrativo em Educação, foi aprovado pela Resolução nº 34 de 29 de outubro de 2019 o Regimento Interno da Comissão Permanente do Pessoal Docente (CPPD) e pela Resolução nº 14 de 27 de agosto de 2020 foi aprovado o Regimento Interno da Comissão Interna de Supervisão (CIS-TAE), visando apoiar a PROGEP nas decisões e implantação das políticas de gestão, considerando uma gestão participativa.

Quanto à avaliação de desempenho foi instituído um Grupo de Trabalho que estruturou a política na instituição e em 2020 foi publicada a Resolução nº 1 de 10 de janeiro de 2020 sobre a instituição do Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores do IFMG, trazendo um instrumento de avaliação uniforme para todos os *campi*, considerando suas carreiras e particularidades.

Considerando a necessidade de reestruturação da hierarquia e unidades organizacionais da instituição, houve a aprovação da Resolução nº 18 de 02 de outubro de 2020 que aprovou os modelos referenciais de estrutura organizacional dos *campi*, trazendo uniformidade para os níveis de média e alta gerência, estabelecendo critérios para suas nomenclaturas, o que deu apoio para outros programas e políticas de gestão de pessoas. Já no ano 2021, foi aprovado o Programa de Gestão, pela Resolução nº 35 de 16 de dezembro de 2021, com caráter piloto e possibilitando aos servidores aderirem ao teletrabalho de forma integral ou parcial. Outra política importante aprovada foi a Regulamentação do Registro da Jornada de Trabalho Docente, pela Resolução nº 36 de 16 de dezembro de 2021, estabelecendo parâmetros de desempenho, por meio de atividades planejadas e executadas, cumprindo a jornada de trabalho prevista em legislação.

Não obstante todo o cenário e desafios de gestão de pessoas, a PROGEP enfrentou nos anos de 2020, 2021 e ainda segue enfrentando as questões e decisões relativas à Pandemia da Covid-19. Para o enfrentamento e organização dos processos de jornada de trabalho e cuidados com a saúde dos servidores, foram editados documentos junto ao Reitor do IFMG. Pela Portaria nº 358 de 17 de março de 2020, foram estipuladas medidas preventivas de enfrentamento da emergência de saúde pública, adotadas pelo IFMG, em decorrência do Coronavírus. Já pela Portaria nº 489 de 20 de julho de 2021, veiculou-se as orientações às unidades do IFMG para o retorno gradual e seguro ao trabalho presencial, no âmbito do IFMG, conforme Instrução Normativa nº 109/2021 e Instrução Normativa nº 37/2021 da Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Economia.

Havendo alterações nas legislações federais, foi preciso editar uma nova orientação por meio da Portaria nº 682 de 13 de outubro de 2021 com orientações às unidades do IFMG para o retorno gradual e seguro ao trabalho presencial, no âmbito do IFMG, porém, em conformidade com a Instrução Normativa nº 90/2021 da Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Economia.

Não somente os atos normativos foram alvo de atuação da PROGEP durante a pandemia, mas também a realização de *lives* sobre cuidados com a saúde mental, motivação, cuidados pessoais, artigos sobre qualidade de vida, reuniões virtuais com

as equipes de gestão de pessoas das unidades, reuniões virtuais com as chefias e gestores da instituição, realização de capacitação e treinamento dos servidores sobre novos processos digitais e sistema de governo.

Com a necessidade de elaboração de relatórios anuais de gestão, instrumento de avaliação previsto na legislação e apresentado aos órgãos de controle, a PROGEP apresentou nos anos de 2019, 2020 e 2021 as ações desenvolvidas para implementação de suas políticas:

A partir dos documentos e histórico de ações apresentadas no contexto do caso, apresenta-se a seguir quadros-resumo das políticas de gestão de pessoas implementadas no IFMG:

Quanto à política de Recrutamento e seleção, observa-se como práticas a divulgação do processo seletivo, as competências e habilidades requeridas e as provas de seleção. O Quadro 15 apresenta as políticas aplicadas no IFMG:

Quadro 15 - Resumo das Políticas de gestão de pessoas implementadas no IFMG - Recrutamento e Seleção

Documento	Características, descrição e mudanças empreendidas
RESOLUÇÃO Nº 29 DE 14 DE DEZEMBRO DE 2016,	Contratação de Professor Visitante e de Professor Visitante Estrangeiro, com foco em projetos e programas de pesquisas e desenvolvimento tecnológico, bem como implantação de cursos de graduação e/ou pós-graduação, e projetos.
RESOLUÇÃO Nº 011 DE 04 DE MAIO DE 2017	Regulamentação do Serviço Voluntário no IFMG, trazendo a possibilidade de pessoas físicas comporem a força de trabalho na instituição, fortalecendo as atividades educacionais, artísticas e de extensão.
RESOLUÇÃO Nº 39 DE 14 DE DEZEMBRO DE 2020	Alterações e atualizações na política do Serviço Voluntário.

Fonte: Adaptado a partir de consulta ao *site* da instituição (IFMG, 2022)

Quanto às políticas de Envolvimento, Recrutamento e seleção, observa-se como práticas o reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação. O Quadro 16 apresenta as políticas aplicadas no IFMG:

Quadro 16- Resumo das Políticas de gestão de pessoas implementadas no IFMG - Envolvimento

Documento	Características, descrição e mudanças empreendidas
Portaria Nº 1.695 DE 04 DE DEZEMBRO DE 2015	Traz a normativa de composição de Grupos de Trabalho na instituição, com indicação de representantes da comunidade acadêmica, possibilitando a participação democrática quanto às políticas de gestão de pessoas aplicáveis a todo o IFMG.
RESOLUÇÃO Nº 34 DE 29 DE OUTUBRO DE 2019	Regimento Interno da Comissão Permanente do Pessoal Docente - CPPD Visando apoiar a PROGEP nas decisões e implantação das políticas de gestão, considerando uma gestão participativa.
RESOLUÇÃO Nº 14 DE 27 DE AGOSTO DE 2020	Regimento Interno da Comissão Interna de Supervisão CIS-TAE Visando apoiar a PROGEP nas decisões e implantação das políticas de gestão, considerando uma gestão participativa.
Portaria 475/2016	Dispõe sobre a delegação de competências para os diretores das unidades do instituto.

Fonte: Adaptado a partir de consulta ao site da instituição (IFMG, 2022)

Quanto às políticas de Treinamento, Desenvolvimento e educação observa-se como práticas a aprendizagem e produção de conhecimento. O Quadro 17 apresenta as políticas aplicadas no IFMG:

Quadro 17 - Resumo das Políticas de gestão de pessoas implementadas no IFMG - Treinamento, Desenvolvimento e educação

Documento	Características, descrição e mudanças empreendidas
RESOLUÇÃO Nº 28 DE 12 DE MARÇO DE 2012	Dispõe sobre a aprovação do Programa Institucional de Capacitação do IFMG.
RESOLUÇÃO Nº 001 DE 17 DE FEVEREIRO DE 2016	Mudanças nas regras do apoio financeiro para cursos de qualificação (graduação até doutorado).
RESOLUÇÃO Nº 45 DE 17 DE DEZEMBRO DE 2018	Retificação do Programa Institucional de Capacitação do IFMG.
RESOLUÇÃO Nº 21 DE 22 DE JULHO DE 2019	Atualiza e Revoga a Res. 28/2012.
RESOLUÇÃO Nº 053 DE 14 DE SETEMBRO DE 2017	Afastamento e Licença dos servidores Técnico-Administrativo em Educação, que possibilitou aos servidores dessa carreira a liberação de suas atividades para qualificação e capacitação, fomentando o aumento do grau de instrução e capacitação.
RESOLUÇÃO Nº 36 DE 11 DE NOVEMBRO DE 2019	Alteração da Res. 53/2017 tendo em vista a publicação do Decreto n. 9991/2019 que dispõe sobre a Política Nacional de

	Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal, atualizando o Decreto nº 5707/2007.
--	--

Fonte: Adaptado a partir de consulta ao *site* da instituição (IFMG, 2022)

Quanto às políticas de Condições de Trabalho observa-se como práticas os benefícios, saúde, segurança e tecnologia, movimentação interna, jornada de trabalho. O Quadro 18 apresenta as políticas aplicadas no IFMG:

Quadro 18 - Resumo das Políticas de gestão de pessoas implementadas no IFMG - Condições de Trabalho

Documento	Características, descrição e mudanças empreendidas
Resolução 007 de 06 de abril de 2016	Dispõe sobre critérios para movimentação interna de servidores efetivos.
Comissão Permanente de Remoção - COPEREM	Para organizar e coordenar os processos de remoção.
RESOLUÇÃO Nº 42 DE 04 DE DEZEMBRO DE 2018	Alteração da Res 007/2016
RESOLUÇÃO Nº 25 DE 26 DE AGOSTO DE 2019	Alteração da Res 007/2016
RESOLUÇÃO Nº 17 DE 02 DE OUTUBRO DE 2020	Alteração da Res 007/2016
RESOLUÇÃO Nº 020 DE 21 DE SETEMBRO DE 2016	Normatizou a jornada flexibilizada dos técnicos administrativos, com base no atendimento ininterrupto de pelo menos 12 horas, com turnos de 6 horas e servidores em atendimento presencial.
RESOLUÇÃO Nº 35 DE 29 DE OUTUBRO DE 2019	Alterou a Res. 20/2016, aprimorando alguns conceitos para melhoria do fluxo de aprovação das solicitações de flexibilização da jornada.
Sistema Eletrônico de Informações - SEI - Portaria nº 1151, de 27 de setembro de 2017	Ação pioneira entre os institutos federais e que trouxe uma grande modernização na digitalização dos processos tramitados.
RESOLUÇÃO Nº 18 DE 02 DE OUTUBRO DE 2020	Aprovou os modelos referenciais de estrutura organizacional dos <i>campi</i> .
RESOLUÇÃO Nº 35 DE 16 DE DEZEMBRO DE 2021	Programa de Gestão, modalidade teletrabalho, com caráter piloto e possibilitando aos servidores aderirem ao teletrabalho de forma integral ou parcial.
RESOLUÇÃO Nº 36 DE 16 DE DEZEMBRO DE 2021	Regulamentação do Registro da Jornada de Trabalho Docente, estabelecendo parâmetros de desempenho, por meio de atividades planejadas e executadas, cumprindo a jornada de trabalho prevista em legislação.

PORTARIA No 358 DE 17 DE MARÇO DE 2020	Dispõe sobre medidas preventivas de enfrentamento da emergência de saúde pública, adotadas pelo IFMG, em decorrência do Coronavírus.
PORTARIA Nº 489 DE 20 DE JULHO DE 2021	Dispõe sobre orientações às unidades do IFMG para o retorno gradual e seguro ao trabalho presencial, no âmbito do IFMG, conforme IN 109/2021 e IN 37/2021 da Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Economia.
PORTARIA Nº 682 DE 13 DE OUTUBRO DE 2021	Dispõe sobre orientações às unidades do IFMG para o retorno gradual e seguro ao trabalho presencial, no âmbito do IFMG, conforme IN 90/2021 da Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Economia.

Fonte: Adaptado a partir de consulta ao *site* da instituição (IFMG, 2022)

Quanto às políticas de Avaliação de Desempenho, observa-se como práticas a avaliação, *feedback* e definição de metas. O Quadro 19 apresenta as políticas aplicadas no IFMG:

Quadro 19 - Resumo das Políticas de gestão de pessoas implementadas no IFMG - Avaliação de Desempenho

Documento	Características, descrição e mudanças empreendidas
RESOLUÇÃO Nº 019 DE 25 DE JANEIRO DE 2012	Avaliação de Estágio Probatório do servidor Técnico-Administrativo em Educação.
RESOLUÇÃO Nº 018 DE 25 DE JANEIRO DE 2012	Avaliação de Estágio Probatório do servidor Docente.
RESOLUÇÃO Nº 1 DE 10 DE JANEIRO DE 2020	Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores do IFMG, trazendo um instrumento de avaliação uniforme para todos os <i>campi</i> .

Fonte: Adaptado a partir de consulta ao *site* da instituição (IFMG, 2022)

Quanto às políticas de Recompensas e Benefícios, observa-se como práticas a remuneração e incentivos que são concedidos com base na legislação vigente específica das carreiras presentes na instituição.

Dessa forma, a partir da criação da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) no IFMG, é possível visualizar uma intensificação na publicação de normativas e políticas de gestão de pessoas e também uma revisão constante dos atos normativos. Percebe-se que estratégias da Pró-reitoria ressaltam a capacidade dinâmica presente na instituição e no bojo das políticas de gestão de pessoas, devido ao seu caráter dinâmico e participativo, exigindo um esforço para constantes mudanças e

adaptações. A partir da pesquisa documental empreendida foi possível localizar e visualizar uma trajetória de mudanças e esforços em estabelecer as políticas de gestão de pessoas, considerando a multiplicidade de processos e a dinâmica da organização. Ressalta-se que as resoluções citadas neste relatório estão disponíveis para consulta pública no site da instituição: www.ifmg.edu.br.

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA

Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional e Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

Você está participando como voluntário da pesquisa sobre o Comprometimento Organizacional e Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas no Instituto Federal de Minas Gerais - IFMG que será analisada no contexto da dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes.

O objetivo geral deste projeto é analisar a percepção dos servidores públicos efetivos a respeito de como as políticas e práticas de gestão de pessoas podem impactar no comprometimento organizacional no contexto do Instituto Federal de Minas Gerais - IFMG.

Você não levará mais que 5 minutos para responder a todo o questionário.

Clicando para a próxima seção, será exibido o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para sua leitura e concordância.

Agradecemos a sua valiosa contribuição para o aprofundamento dos estudos na área pesquisada.

Daniel dos Reis Pedrosa - Mestrando

Profa. Dra. Marina de Almeida Cruz - Orientadora, Professora Titular e Pesquisadora do Centro Universitário Unihorizontes

Instruções para responder ao questionário

Fique atento(a) ao que está sendo solicitado em cada questão e dê a sua resposta marcando suas respostas com a maior precisão possível.

O questionário possui 3 partes, sendo

Parte A - Políticas de Gestão de Pessoas;

Parte B – Comprometimento;

Parte C - Dados Demográficos.

As respostas serão conforme a escala tipo *Likert* de 7 pontos (1 a 7), considerando a frequência da ocorrência, conforme quadro abaixo:

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo parcialmente

3 - Discordo

4 - Não discordo nem concordo

5 - Concordo

6 - Concordo parcialmente

7 - Concordo totalmente

PARTE A - Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

Responda cada afirmativa com sua percepção na escala de 1 a 7, sendo: Discordo Totalmente e Concordo Totalmente.

Dimensão	Afirmativa	1	2	3	4	5	6	7
Recrutamento e Seleção	Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados.							

	Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes.							
	Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.							
	A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (p. ex., entrevistas, provas, etc.).							
	A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.							
	A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.							
Envolvimento - A organização onde eu trabalho...	Acompanha a adaptação de seus trabalhadores junto aos seus colegas.							
	Se preocupa com meu bem-estar.							
	Me trata com respeito e atenção.							
	Procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.							
	Estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.							
	Incentiva a integração de seus trabalhadores (p.ex., confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.).							
	Reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (p. ex., elogios, matérias em jornais internos, etc.).							
	Os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.							
	Há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos trabalhadores.							
	Há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.							
Treinamento, desenvolvimento e Educação	Privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões.							
	Há coerência entre o discurso e prática gerenciais.							
Treinamento, desenvolvimento e Educação	A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver competências necessárias à boa realização das minhas funções (p. ex., treinamentos, capacitação, etc.)							
	A organização onde eu trabalho investe em desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de uma forma ampla (p. ex., patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc.).							

	Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.								
	A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.								
	Na organização onde eu trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente.								
	Na organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes.								
	Na organização onde eu trabalho, os treinamentos são indicados com base em competências.								
Condições de trabalho	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.								
	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (p. ex., plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).								
	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (p. ex., convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de convivência/descanso, etc.).								
	Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes (p.ex. brigada de incêndio, etc.).								
	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na instituição.								
	As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).								
Avaliação de desempenho	A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.								
	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.								
	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.								
	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os trabalhadores.								
	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e								

	competências são divulgados para os colaboradores.							
Remuneração e Recompensas	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para a minha função.							
	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.							
	Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (p. ex., promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/ gratificações, etc.).							
	Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus trabalhadores.							
	Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.							

PARTE B - Comprometimento afetivo

Responda cada afirmativa com sua percepção na escala de 1 a 7, sendo: Discordo Totalmente e Concordo Totalmente.

Afirmativa	1	2	3	4	5	6	7
Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.							
Conversando com amigos, sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.							
Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.							
A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.							
A minha forma de pensar é muita parecida com a da instituição em que trabalho.							
Eu acho que meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.							
Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a organização onde trabalho.							
Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.							
Aceito as normas da instituição porque concordo com elas.							
Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.							
Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da instituição em que trabalho.							
Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus.							

PARTE C - DADOS DEMOGRÁFICOS

Marque de acordo com cada situação específica e nas demais questões complete conforme solicitado:

Gênero

Masculino Feminino

Idade:

- 18 a 23 anos
- 24 a 29 anos
- 30 a 35 anos
- 36 a 40 anos
- 41 a 46 anos
- 47 a 52 anos
- 53 a 58 anos
- 59 a 65 anos
- Mais que 66 anos

Estado Civil:

- Solteiro
- Casado
- União Estável
- Divorciado
- Viúvo
- Outro

Há quanto tempo você trabalha no IFMG?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 4 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Entre 11 e 15 anos
- Entre 16 e 20 anos
- Entre 21 e 25 anos
- Mais de 25 anos

Qual sua carreira?

- Técnico Administrativo
- Professor

Você ocupa cargo de direção ou função gratificada?

Sim

- FG
- CD

Não

Qual sua formação/escolaridade completa?

- Fundamental incompleto
- Fundamental completo
- Ensino Médio completo
- Curso Técnico
- Graduação
- Pós-graduação Lato Sensu
- Mestrado

- Doutorado
- Pós-doutorado

Agradeço pela sua participação! Caso deseje receber o resultado dessa pesquisa, indique seu *e-mail* abaixo.
